



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

**IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIOS PARA
LA EMPRESA SUBLIMARTE**

TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS Y
MEDIANAS EMPRESAS**

PRESENTA

ANA LAURA ROURA MONTEJANO

DIRECTOR

MTRA. MARÍA DEL ROSARIO CANDIA DÍAZ

AGOSTO 2016

Contenido

Planteamiento del Problema.....	7
Justificación	8
Valores	8
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos.....	9
Hipótesis.....	9
CAPÍTULO I MARCO CONTEXTUAL.....	10
1.1 Las micro, pequeñas y medianas empresas.....	11
1.1.2 Definición Mipyme	12
1.2 Las Mipymes en números	13
1.3 Mipymes en el mundo	17
1.4 Mipymes en México	20
1.5 Financiamiento para Mipymes.....	23
1.6 Importancia de las Mipymes en México.....	25
1.7 Factores clave.....	27
1.8 La Industria Textil	29
1.8.1 Historia de la Industria textil en Puebla.....	30
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	33
2.1. La Administración.....	34
2.2 ¿Qué son los modelos de negocios?	36
2.2.1 Historia de los modelos de negocios	38
2.2.2 Evolución del concepto.....	38
2.3 Implementación de un modelo de negocios.....	40
2.3.1 Principales bloques de un modelo de negocios	41
2.4 Modelos de Negocios exitosos actualmente	54
2.5 Biografía de Alexander Osterwalder	55
2.6 ¿Qué es la Sublimación Digital?	56
2.6.1 Insumos y Costos.....	56
2.6.2 ¿Cómo se hace la sublimación digital?	59

2.6.3 Usos de la sublimación digital	60
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO Y ESTUDIO DE CASO.....	62
3.2 Instrumento de evaluación	63
3.3 ESTUDIO DE CASO	66
3.3.1 Antecedentes	66
3.3.2 Ubicación	67
3.3.5 Organigrama	68
3.4 Planteamiento futuro	70
3.4.1 Modelado por Bloques	71
3.4.2 Segmento de Mercado	71
3.4.3 Clientes locales.....	71
3.4.4 Clientes mayoristas.....	77
3.4.5 Propuesta de Valor	78
3.4.6. Canales.....	82
3.4.7 Relación con clientes	84
3.4.8 Fuentes de ingresos.....	86
3.4.9 Recursos Clave.....	93
3.4.10 Actividades Clave.....	97
3.4.11 Asociaciones Clave.....	99
3.4.12 Estructura de costos	100
3.5 Modelado en Canvas.....	102
3.6 Probación de hipótesis	105
3.7 Conclusiones de uso del Modelo de Alexander Osterwalder	105
3.8 Conclusiones	107
3.8.1 Segmento de Mercado	107
3.8.2 Propuesta de Valor	108
3.8.3 Canales.....	109
3.8.4 Relación con clientes	109
3.8.5 Fuentes de Ingresos.....	110
3.8.6 Recursos Clave	111

3.8.7 Actividades Clave.....	111
3.8.9 Asociaciones clave.....	112
3.8.10 Estructura de costos	112
3.9 Propuestas	112
3.9.1 Segmento de Mercado	115
3.9.2 Propuesta de Valor	116
3.9.3 Canales.....	117
3.9.4 Relación con clientes	119
3.9.5 Fuente de ingresos	119
3.9.6 Recursos clave	121
3.9.7 Actividades Clave.....	122
3.9.8 Asociaciones Clave	122
3.9.9 Estructura de costos	123
Bibliografía	124
Anexos.....	129
Anexo 1.....	129
Anexo 2.....	129
Anexo 3.....	130

Índice de Tablas

Tabla 1	14
Tabla 2	16
Tabla 3	49
Tabla 4	64
Tabla 5	69
Tabla 6	74
Tabla 7	75
Tabla 8	79
Tabla 9	80
Tabla 10	87
Tabla 11	87
Tabla 12	88
Tabla 13	89
Tabla 14	89
Tabla 15	90
Tabla 16	92
Tabla 17	93
Tabla 18	94
Tabla 19	95
Tabla 20	96
Tabla 21	97
Tabla 22	98
Tabla 23	101
Tabla 24	102
Tabla 25	103
Tabla 26	113
Tabla 27	116
Tabla 28	118
Tabla 29	120

Introducción

“Implementación de un modelo de negocios para la empresa Sublimarte”

La presente investigación tiene como objetivo general, comenzar la implementación de un modelo de negocios para la empresa Sublimarte. Dicha microempresa es de nueva creación y se encuentra estratégicamente ubicada entre las ciudades de Puebla y Tlaxcala

Para el inicio del desarrollo de la investigación se presenta el planteamiento del problema, Hernández Sampieri menciona: “plantear el problema no es sino afinar y estructurar más formalmente la idea de investigación.” (Sampieri, 2010)

Se continúa con la justificación; ésta debe cumplir con ciertos criterios, tomando en cuenta que lo que para uno puede ser relevante para otro puede carecer de valor. Aunque la justificación de la investigación depende mucho del perfil y los intereses del autor, no se debe perder de vista que se busca terminar con un trabajo que aporte valor al área que se está estudiando.

En cuanto a los objetivos, tanto generales como específicos los primeros son las metas centrales de la investigación y plantean de una manera amplia hasta dónde va a llegar la misma. Los objetivos específicos expresan metas concretas que son necesarias para alcanzar el objetivo general.

Posteriormente se procede a redactar una hipótesis de investigación; esto es una suposición de los resultados que puede arrojar el trabajo presentado y la aplicación que se hará del mismo. Sampieri dice que la hipótesis es la guía para una investigación o estudio (Sampieri, 2010) y esta será de tipo causal, con la respectiva operacionalización de las variables.

La presente investigación se dividirá en capítulos. En el capítulo I, se tiene el Marco Contextual; circunstancias que se visualizan en el entorno, que pueden

entenderse como la situación actual donde ocurre el fenómeno de interés. Aspectos relacionados con la industria textil, también se profundiza en la historia, características, estadísticas y la importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas en México y en la región. Se mencionan aspectos generales de la empresa Sublimarte.

En el capítulo II, se presenta el Marco Teórico, en donde se analiza el concepto de administración, su definición y los principales elementos de dicha ciencia. Para profundizar en la teoría se estudian algunos de los principales teóricos de la administración y las escuelas creadas por algunos de ellos. Para continuar se detectan las corrientes actuales y por último se analiza el proceso administrativo y cada uno de sus pasos. Por medio de éste, se presentan definiciones de términos relevantes, datos históricos, las normativas más destacadas de la industria y se define el término y los tipos de modelo de negocio, poniendo énfasis en la herramienta Canvas.

En el capítulo III, se presenta el marco metodológico y el estudio de caso con el que se pretende presentar a la empresa en la que se basa esta investigación además del desarrollo del modelo de negocios por medio del Canvas. Se presenta el instrumento de medición, las observaciones y propuestas realizadas a la empresa.

Por último se concluye de acuerdo a cada bloque presentado en el modelo de negocios y se desarrollan las propuestas que se le ofrecen a la empresa.

Planteamiento del Problema

En México, sólo dos de cada diez Mipymes logran llegar a su quinto año de operaciones, y de estas dos, no necesariamente el cien por ciento llega en perfectas condiciones; sino por el contrario, suelen llegar desgastadas, con problemas financieros, con poca infraestructura y posiblemente con un equipo que no presenta gran eficiencia ni eficacia, además de falta de motivación.” (Kuri, 2009) Las razones de estas cifras tan desalentadoras dependen de cada caso; pero la mayoría de ellas se pueden resumir en malas prácticas administrativas y falta de organización.

Alexander Osterwalder en su publicación *Claryfing Business Models* define a los modelos de negocios como: “El modo de cómo una empresa hace negocios” (Osterwalder & Pgneur, 2005) Por lo anteriormente expuesto y como parte de éste trabajo de investigación, se comienza a implementar en la empresa Sublimarte, un modelo de negocios, por medio del cual se busca crear un orden para obtener mejores resultados por medio de la sistematización, coherencia y análisis de cada área, con esto en mente se pretende desarrollar una empresa que ofrezca uno de los servicios más requeridos en los últimos años en la industria textil, utilizando alta tecnología; el sublimado textil. Cabe destacar que dicho proceso está atravesando uno de sus mejores momentos ya que se han encontrado múltiples áreas en las que se le puede sacar ventaja a las bondades del proceso.

Los modelos de negocios crean una guía para construir los cimientos con los que se dibuje la correcta dirección del crecimiento de la empresa para con esto evitar muchas de las complicaciones que suelen tener las Mipymes.

El estudio de caso forma parte de la industria textil de la región Puebla-Tlaxcala, y en la última expo organizada en el año dos mil catorce, el gobernador del Estado de Puebla; destacó que Puebla ha sido por muchos años un importante centro textil y fue la sede de la primera empresa textilera puesta a punto en México. (González V. L., 2014). Dicha industria da la oportunidad a las microempresas de la

región para explotar ciertas áreas que apoyan los procesos complementarios de la manufactura textil.

Justificación

Moreno Valle destacó que Puebla es uno de los estados con mayor presencia en la industria textil” (Notimex , 2006) Dentro de ésta industria con un alto crecimiento en la región y con oportunidades para seguir emprendiendo, se busca desarrollar una empresa que ofrezca un servicio que es altamente requerido hoy en día y que además aún cuenta con muchas áreas de oportunidad. La empresa en la que se centra éste trabajo; Sublimarte, ofrece un servicio de sublimación digital textil.

Con la creación y el comienzo de la implementación de un modelo de negocios; se busca que ésta empresa tenga cimientos fuertes y concretos que le permitan ser una organización bien administrada, organizada y que ofrezca una propuesta de valor a sus clientes

Valores

Este trabajo de investigación tiene como aportaciones o beneficios los siguientes valores:

Valor teórico: En esta investigación se aportan definiciones, conceptos, teorías y estadísticas relacionadas con las Mipymes, la Industria Textil y los Modelos de Negocio.

Valor Metodológico: Se diseña una metodología que permita medir la operalización de las variables dependiente e independiente.

Valor social: Con el desarrollo de ésta investigación se apoya el desarrollo de una microempresa, que colabore en la generación de empleo y crecimiento de una región.

Valor empresarial: Por medio de la investigación y el desarrollo del modelo de negocio para Sublimarte se logrará incrementar su valor.

Objetivo General

Implementar un modelo de negocios que permita impulsar el desarrollo de todas las áreas organizacionales de la empresa Sublimarte.

Objetivos Específicos

Los objetivos específicos se enlistan a continuación:

1. Determinar qué es un modelo de negocios y qué se pretende obtener con la aplicación de éste a una Mipyme
2. Mencionar la historia y los beneficios del desarrollo de la industria textil en Puebla
3. La importancia de las Mipymes dentro de la Industria Textil en Puebla
4. Describir el proceso de sublimación textil y sus aplicaciones en la industria textil.

Hipótesis

Con la aplicación de un Modelo de Negocios en la empresa textil Sublimarte; mejorará, de manera óptima la utilización de los recursos organizacionales

Operacionalización de las variables:

Causa/ Independiente: La aplicación de un Modelo de Negocios

Efecto/ Dependiente: Optimizar la utilización de recursos

CAPÍTULO I MARCO CONTEXTUAL

CAPÍTULO I

MARCO CONTEXTUAL

En este capítulo se mencionan las características de las micro, pequeñas y medianas empresas, así como la importancia de la industria textil en el Estado de Puebla y el contexto en el que se encuentra la empresa Sublimarte.

1.1 Las micro, pequeñas y medianas empresas

Las micro, pequeñas y medianas empresas son identificadas mundialmente por su importancia en la economía global. Son las principales generadoras de empleo, uno de los principales ingresos de las economías por país y las responsables de muchos debates y cuestionamientos. Es bien sabida su importancia pero a la vez son las empresas menos apoyadas, incentivadas y por lo tanto las que más esfuerzo requieren para lograr sobrevivir y mantener los empleos que crea.

Aunque en lo general las Mipymes funcionan más o menos igual en el mundo, existen diferencias sustanciales en cada continente y en cada país. En este capítulo se analiza la definición de las micro, pequeñas y medianas empresas y se conocerán sus principales características. Se plantea la clasificación de las empresas y por medio de esto se podrá entender en que grupo entra cada empresa en particular. Se procede a dar un pequeño vistazo a las Mipymes en el mundo para después poder centrarse en México.

Dentro del análisis de las Mipymes en el país se intenta ofrecer todos los datos relevantes para comprender la importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas, la cantidad existente, su aportación económica, la creación de empleo que representa, entre otros datos. Como se mencionó anteriormente tener una Mipyme no es asunto sencillo por lo que se plantearán algunas ventajas y desventajas de éstas enfocadas en México y en la región poblana.

Continuando con el enfoque en el territorio nacional se analiza la información existente para detectar en que industrias se encuentran más Mipymes y se llegará a conclusiones al respecto.

Dentro de los problemas que enfrentan las Mipymes, tal vez uno de los principales es el financiamiento; mucho se habla y estudio sobre éste tema por lo que es pertinente profundizar en el analizando cómo sucede actualmente, de dónde provienen los financiamientos, que tan benéficos pueden ser y cómo se deben manejar.

Por último con toda la información presentada se presenta la importancia de las Mipymes y las claves de éxito que han hecho que muchas Mipymes logren mantenerse y crecer en el mundo y en México.

1.1.2 Definición Mipyme

La Real Academia de la Lengua Española define a la Mipyme como “Empresa mercantil, industrial....compuesta por un número reducido de trabajadores, y con un moderado volumen de facturación.” (RAE, 2014). Ésta es una definición amplia y muy generalizada pero dice de manera muy sencilla lo que es una pequeña y mediana empresa para la mayor parte de la población.

Muchos han investigado y profundizado sobre le definición de Mipyme, pero la realidad es que al analizar varios estudios se encuentra siempre definiciones que lejos de dar un significado al término arrojan grandes cantidades de datos que más bien guían a saber cómo se clasifican las Mipymes y cuánto representan en números para cada país. Las clasificaciones mencionadas cambian de acuerdo a cada país como se observará más adelante.

Aunque para muchos parezca obvio es importante recordar que las Mipymes y las empresas familiares no son lo mismo. Es muy común que la población confunda los términos o que asuma que por ser una microempresa es de carácter familiar, las empresas familiares implican otro tema completamente distinto y del que

también hay mucho que profundizar. Si es muy común que las Mipymes tengan una base familiar pero no siempre se tienen éstos lazos; las empresas familiares cuentan con mucha polémica para la definición pero se entiende que son guiadas o fundadas por personas con lazos fuertes entre ellos: familiares, amigos, entre otros. “Las Pymes son en su mayoría de carácter familiar: en 72.5% de ellas los familiares directos participan en la gestión de las empresas.” (Peters, 2009) Por lo que tampoco se debe asumir que todas las empresas familiares son Mipymes, ni todas las Mipymes son empresas familiares.

1.2 Las Mipymes en números

Por lo mencionado anteriormente, sobre la carencia de definiciones para el término Mipyme, pero la abundancia de datos que intentar poner un marco a las empresas; se busca presentar toda la información numérica posible relevante para comprender lo que significan las micro, pequeñas y medianas empresas para la economía.

Para México una de las instituciones que ofrece información relacionada con las Mipymes es la Secretaria de Hacienda y Crédito Público. Como ya se había mencionado una de las formas en las que se clasifica a las Mipymes es por el número de empleados y por su facturación anual.

La Secretaria presenta una fórmula que incluye como variables estos dos factores y a partir de ésta operación clasifica a las empresas. Parece ser una forma un tanto más justa que simplemente analizar los factores en lo individual, a continuación se presenta ver tabla 1

Tabla 1

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Tope máximo Combinado= (Trabajadores) x10% + (Ventas Anuales) x 90%

Fuente: (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2013)

Como se observa en la tabla, en México se suele dividir a las empresas desde micro hasta grandes empresas. Es importante mencionar que algunos países como Chile o Argentina no estratifican a las empresas desde micro sino desde pequeñas; este detalle puede ser importante para futuras comparaciones y para no perder la visión global empresarial. En la clasificación de las micro empresas es en donde toma mucha importancia la fórmula presentada por Hacienda ya que es muy sencillo pensar en ejemplos de empresas que pueden contar con pocos empleados pero con una facturación alta; por lo que sería injusta y confusa la clasificación.

Por otra parte en la estratificación de las pequeñas y medianas empresas también se debe resaltar la división en cuanto a industrias; ésta división tampoco se hace en todos los países. La división por industrias también permite tener una clasificación más precisa y no caer en huecos por definiciones amplias.

“La Secretaría de Economía determina que la mayoría de empresas en México son Pymes y éstas aportan un 72 por ciento del empleo en México.” (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2013) Con éstos datos se comienza a observar la

importancia de las Pymes; con países como México en donde el desempleo siempre es una problemática, se debe tomar muy en cuenta la relevancia de los trabajos creados a través de las Pymes. Se sabe que la mayoría de estos trabajos son autoempleos; en donde el dueño crea una empresa y él es el principal empleado de la misma.

Muchos especialistas han comentado la importancia de desarrollar a las Mipymes del país con la principal finalidad de que éstas empleen a más personal. Es bien sabido lo que el desempleo puede hacer a un país, así que no es menospreciable que una microempresa pueda emplear a uno o dos personas, pero es verdad que se debería fortalecer a éstas empresas para que pudieran emplear aún a más gente. Otra problemática en estos registros es que la mayoría de las micro y pequeñas empresas no suelen reportar los empleados que tienen; muchas no les ofrecen las prestaciones de ley y por lo mismo no entran dentro de las estadísticas presentadas. Por esto se considera que los nuevos planes de apoyo para la formalización de las Mipymes en México podrían tener algunos beneficios para la economía en general y para los empleados de estas empresas.

Continuando con los datos numéricos más relevantes, en su momento el Secretario de Economía, Mauro Manzur comentó en entrevista sobre los financiamientos y facilidades que se le buscaba ofrecer a las Mipymes de México y menciona: "...las Mipymes del país constituyen el 99 por ciento de las unidades económicas y generan el 52 por ciento del Producto Interno Bruto." (Economía) En estos datos se puede aplicar la misma conclusión que se mencionaba anteriormente; muchos negocios no están formalmente constituidos y por lo tanto no aportan con sus impuestos al país. Aun así los números son más que positivos para las Mipymes del país.

No todos los números son positivos para las Mipymes, más adelante se mencionan las ventajas y desventajas de una pequeña y mediana empresa pero es bien sabido que la vida de éstas suele ser corta. "Los resultados son mixtos en el

sentido que el 82.5 por ciento de las Pymes que arrancan desaparecen antes de los dos años porque no son rentables, con el consecuente impacto en los pequeños empresarios y la economía en su conjunto.” (Kelly, 2015) Como se menciona en éste artículo de la revista Forbes, las empresas suelen tener una vida aproximada de dos años; tiempo en el que el emprendedor invierte su tiempo y dinero en un negocio que al perecer lo deja prácticamente en ceros. Esto aunado a la mala separación de los bienes de la empresa con los bienes del propio emprendedor, puede terminar con grandes consecuencias para la economía a mediano plazo del microempresario.

La información de la Secretaria de Hacienda pone en contexto a las empresas del país, especificando los datos obtenidos por las Mipymes: menciona que existen 4, 007,100 de Mipymes, que son el 99.8 por ciento de las empresas en México. Y para desmenuzar aún más la información se muestra la tabla número 2, en la que se puede observar la estratificación en cuanto a micro, pequeña, mediana y gran empresa.

Tabla 2

Las Mipymes en México

	Número de Empresas	Porcentaje Total de Empresas	Aportación al empleo	Aportación al PIB
Micro	3,829,100	95.6%	40.6%	15%
Pequeñas	138,500	3.4%	14.9%	14.5%
Medianas	31,600	0.8%	16.6%	22.5%
Grandes	7,900	0.2%	27.9%	48%

Fuente: (Secretaria de Hacienda y Crédito Público, 2013)

La tabla muestra que las microempresas son la mayoría dentro del número de empresas, además de ser las que mayor aportación tienen al empleo como ya se había mencionado anteriormente; resaltando que en éste caso solo se habla de las

microempresas. Las empresas pequeñas y medianas tienen aportes importantes al PIB y a los empleos del país por lo que es notable que muchos apoyos sean enfocados hacia ellas con afán de hacerlas crecer y desarrollarse para que ambas aportaciones sean mayores.

Como es claro en la tabla, las grandes empresas son las que más aportan al PIB aunque su oferta de empleos no es tan grande como la de las Mipymes; con el afán de equilibrar la balanza de ingresos en el país sería importante apoyar que los empleos creados en por las Mipymes sean remunerados de una mejor manera como lo son en las grandes empresas. Esto suele ser complicado para los empresarios de Mipymes pero se considera que con apoyos gubernamentales para su crecimiento podrían ser una realidad.

Estos son solo algunos de los indicadores que ayudan a poner en perspectiva la realidad de las Mipymes en México. Con áreas de oportunidad y con muchos beneficios para la sociedad mexicana, las Mipymes tienen un papel fundamental para el país y como tal requiere de toda la atención y apoyo

1.3 Mipymes en el mundo

Para tener una visión completa del tema, siempre es importante mantener una visión global; es por eso que se procede a plantear la situación de las Mipymes en algunas partes del mundo. Comenzando con la Unión Europea: “Las micro, pequeñas y medianas empresas son el motor de la economía europea. Constituyen una fuente fundamental de puestos de trabajo, generan espíritu empresarial e innovación en la UE y, por ello, son vitales para promover la competitividad y el empleo.” (Europea, La nueva definición de PyMe, 2006)

En países de la Unión Europea las Mipymes también juegan un papel fundamental en su economía. La Comisión Europea en su Reporte Anual 2013-2014 publica datos muy interesantes para poder contextualizar a las Mipymes en Europa. Menciona que 9 de cada 10 son microempresas y que las Mipymes aportan 2 de

cada 3 empleos en la Unión. (Europea, Unión Europea, 2014) Como se sabe, algunos países de Europa se han visto seriamente afectados en los últimos años por una dura crisis con impresionantes números de desempleo en países como Italia, Grecia y España. Muchas de las Mipymes de la región se vieron afectadas por ésta crisis, pero al ser una de las principales aportadoras de empleo con el paso de los años son las que se han fortalecido y apoyado a la recuperación y la disminución del desempleo.

Otro dato muy interesante obtenido de dicho informe se obtuvo al preguntar a los empresarios: ¿Cuál es el principal problema al que se está enfrentando actualmente? La respuesta es relevante ya que se considera que no solo es válida para las Mipymes europeas sino que aplica mucho para las empresas latinas por la esencia de sus economías. El principal problema al que se enfrentan es a encontrar clientes. 22.8 por ciento de los encuestados dieron ésta respuesta. (Europea, Unión Europea, 2014) La búsqueda de clientes es una constante lucha para la mayoría de las Mipymes; en el caso de las europeas en éste reporte es posible que la situación fuera aún más complicada dada la crisis económica que se vivía en ese momento. Aún sin un escenario económico como ese, las empresas deben estar en una constante búsqueda de clientes y de estrategias para mantenerlos cerca; éste trabajo se vuelve aún más complicado al tratarse de una Mipyme y éste probablemente es un factor global en éstas empresas.

“Las Mipymes, empresas con menos de 500 empleados, son la columna vertebral de la economía de los Estados Unidos. Ellos constituyen el 99 por ciento de las empresas, y dan empleo a más de la mitad quienes trabajan para el sector privado. Generan el 65 por ciento neto de los nuevos trabajos en ese mismo sector. Las Mipymes aportan más de la mitad del PIB que no viene de las actividades ganaderas y representa el 98 por ciento de todas las exportaciones de los Estados Unidos.” (Grover & Suominen, 2014)

Para Estados Unidos, una de las grandes economías mundiales, las Mipymes forman una parte elemental de su funcionamiento. Como se menciona en la cita anterior, estas empresas tienen un alto porcentaje de creación de empleos y de aporte al PIB nacional. Algunas Mipymes norteamericanas son reconocidas por su alta base tecnológica y su rápido crecimiento. Con la crisis económica de los últimos años, el fortalecimiento de estas empresas para seguir contribuyendo con empleos a una muy debilitada economía fue vital para el gigante del norte. “Las pequeñas firmas representaron el 63 por ciento de los nuevos trabajos netos creados entre 1993 y el 2013 (o 14.3 millones de los 22.9 millones nuevos empleos creados). Desde el final de la recesión (2009-2013) las pequeñas empresas representaron el 60 por ciento de los nuevos trabajos.” (Small Business and Entrepreneurship Council, 2010)

En este país se cuenta con una agencia especializada para el apoyo a las pequeñas empresas y empresarios. Según su página de internet su misión es la siguiente: “La Agencia Federal para el Desarrollo de la Pequeña Empresa (SBA) fue creada en 1953 como una agencia independiente del gobierno federal para ayudar, aconsejar, asistir y proteger los intereses de las pequeñas empresas, para preservar la libre empresa competitiva y para mantener y fortalecer la economía en general de nuestra nación.” (SBA, s.f.) Este tipo de organismos están especialmente enfocados en las pequeñas y medianas empresas del país, con un enfoque hacia el emprendedor y su desarrollo y una “independencia” del gobierno federal que lo centra en el soporte a la empresa y sus intereses individuales.

Los resultados obtenidos por la agencia desde su fundación son recalables: “En su larga trayectoria la SBA ha bonificado a cerca de 20 millones de empresas con apoyos directos o indirectos y actualmente cuenta con una cartera de más de 45 000 millones de dólares en 219 000 créditos, esto es, más de 200 000 dólares en promedio por crédito (SBA, 2004/a). Tan sólo durante 1991-2000 la SBA benefició a casi 435 000 pequeñas empresas con 94 600 millones de dólares en créditos, y sólo en 2003 apoyó contratos por más de 40 000 millones de dólares. En la actualidad la

SBA cuenta con alrededor de 3 000 funcionarios en 90 oficinas en Estados Unidos, además de contar con más de 10 700 maestros y 6 000 bancos que participan en la capacitación y financiamiento a las empresas de menor tamaño.” (Peters, 2009)

Esta agencia y su trabajo en los Estados Unidos ha tenido resultados tangibles para la sociedad y su fundación tiene ya varias décadas. Da muestra de un país con una historia en las pequeñas empresas y con una crecida necesidad de apoyarlas y desarrollarlas. El apoyo aportado por el gobierno, consiente de las necesidades y de la importancia de estar ahí para estos negocios y empresarios se representa en el enorme crecimiento de la agencia.

En esta sección se analizaron algunas de las economías más importantes del mundo, en este caso representadas por Estados Unidos; con quien México siempre mantiene una comparación, y con la Unión Europea que representa una forma diferente de hacer negocios comparada con México. En ambos podemos encontrar datos muy similares a los mexicanos, en los que las Mipymes tienen una importancia trascendental en sus economías, tienen un alto aporte al empleo y cada vez están mejor constituidas.

1.4 Mipymes en México

Una vez analizada la situación de las Mipymes en el mundo, se continuará concentrando la información en la República Mexicana. Anteriormente ya se presentó información importante que contextualiza el presente y el pasado de éstas. Se aprendió sobre las cifras que demuestran la importancia de éstas empresas en la economía nacional y se presentaron algunas cifras que demuestran algunas problemáticas vividas por este sector empresarial. A continuación se podrá seguir profundizando en la basta cantidad de información relevante al tema de las empresas que siguen demostrando mover al país.

“En México, en cuanto a la constitución de las empresas, las microempresas representan un 94 por ciento del total establecida en este país, las pequeñas y

medianas empresas representan más del 5 por ciento y las grandes empresas representan menos del 1 por ciento. En cuanto a la crisis que se vivió en el 2008, para el caso de las primeras, no se vieron tan afectadas como lo fueron las grandes empresas, ya que en su totalidad, de estas el 90 por ciento de las grandes empresas, en México son trasnacionales, lo que hizo que el impacto fuera mayor, debido a que dependen de capitales extranjeros y de las matrices que se encuentran en el país de procedencia.” (Herrera, 2011)

La afirmación planteada en la cita anterior es importante de destacar ya que en una economía tan global como la que vivimos hoy en día muchos empresarios y consultores suelen recomendar que las empresas tengan que tener sus ojos en el mundo. Se habla de poner como objetivo principal las exportaciones y los contactos mundiales; aunque no se pretende afirmar que esto sea incorrecto si se puede reflexionar sobre lo sano que es para una empresa tener la madurez requerida para alcanzar estos niveles sin que esto represente un riesgo probablemente mortal para la pyme.

Por otro lado esta lo que nos dice Herrera en su tesis Pymes mexicanas, incubadoras de desarrollo y crecimiento económico del México actual, en épocas de crisis han sido las Mipymes y su fortaleza interna las que han hecho que el país se mantenga en pie y que además al no contar con una dependencia del extranjero, no sufren tanto los arrebatos de la macroeconomía. Para concluir en ésta idea y no crear confusiones se expresa que aunque siempre se debe impulsar a la Mipyme a visualizar los objetivos más grandes posibles; no se debe perder de vista que no siempre ni para todas las empresas su máxima realización será llegar a un mercado extranjero. Como se mencionó en capítulos anteriores cada empresa tiene su historia y siendo coherentes con ella es que se deben dar consejos a la misma.

Como ya se vio a través de números y estadísticas, las Mipymes son un factor indispensable para México y su crecimiento; pero aún cuenta con muchas carencias que se discutirán más a fondo como razones de éxito y fracaso de las Mipymes en

México. El gobierno mexicano entendiendo su papel de apoyo a las diferentes empresas y haciendo énfasis en las carencias de las Mipymes creó el Instituto Nacional del Emprendedor en 2013. Antes de la creación de ésta Institución existía el denominado Fondo Pyme, dicho fondo entro en funcionamiento en 2003. La creación del Instituto dio un carácter más serio a los objetivos y logró que no solo se centrara la ayuda en temas financieros sino en el todo que conforma la empresa.

El Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) se define de la siguiente manera: “El Instituto Nacional del Emprendedor es un órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Economía, que tiene por objeto instrumentar, ejecutar y coordinar la política nacional de apoyo incluyente a emprendedores y a las micro, pequeñas y medianas empresas, impulsando su innovación, competitividad y proyección en los mercados nacional e internacional para aumentar su contribución al desarrollo económico y bienestar social, así como coadyuvar al desarrollo de políticas que fomenten la cultura y productividad empresarial.” (INADEM, 2013)

El Instituto creado en México es muy joven y por lo mismo sus resultados aún no pueden ser evaluados, es notable su creación e imprescindible que su funcionamiento sea exitoso. El INADEM va de la mano con el Fondo Nacional del Emprendedor y ambos van colaborando para dar a las Mipymes mexicanas el apoyo que requieren a través de la creación de alianzas estratégicas con empresas como Microsoft, entre otras. Se considera que a México le hacía mucha falta la creación de una institución como ésta, como se mencionó anteriormente, países como Estados Unidos tienen más de cincuenta años con agencias u organismos de apoyos a Mipymes por lo que la reciente creación del INADEM era más que imprescindible.

La información presentada servirá para poner en consideración la realidad de las Mipymes mexicanas y el entorno que las rodea en el país. Está de más recalcar la importancia de las Mipymes en la República pero sin dejar a un lado las grandes áreas de oportunidad en las que aún hay mucho por hacer. Gobierno, sociedad y

empresarios deben seguir trabajando unidos para la prosperidad y el correcto funcionamiento de dichas organizaciones.

1.5 Financiamiento para Mipymes

Ya se habló de lo que representan las Mipymes para la economía del país, se mencionaron algunas de sus oportunidades y debilidades. No se puede negar que uno de los principales factores de los que se quejan los emprendedores en México es por la falta de recursos o mejor dicho de la dificultad para conseguirlo.

En esta sección se abordará el tema desde el punto de vista de las entidades involucradas tanto gubernamentales como asociaciones privadas, se busca entender la realidad sobre las dificultades financieras para iniciar una Mipyme en México.

Por alguna razón, el primer lugar en que la gente piensa conseguir dinero prestado son los bancos. Pero es una realidad que la mayor parte de los micro y pequeños empresarios, carecen de muchos de los requerimientos que exigen estas instituciones. El Banco de México lo menciona: “Es conocido que las empresas mexicanas en general cuentan con acceso limitado al financiamiento bancario; este problema adquiere mayores dimensiones en el caso de las Pymes. Son múltiples las causas del problema de acceso, desde la falta de información confiable acerca de las Pymes que enfrentan los oferentes y los altos índices de mortandad de las mismas, hasta la baja productividad que tienen estas empresas.” (Banco de México, 2015)

Como lo menciona el Banco de México, para las instituciones bancarias es difícil ofrecer créditos a Mipymes cuando la mayoría de ellas carece de fundamentos legales o de planes financieros con los que puedan respaldar los pagos. Las estadísticas ya mencionadas anteriormente no ayudan en este proceso, ya que si se había mencionado que una Mipyme no suele sobrevivir más allá de los dos años, y la misma pide un préstamo a un plazo mayor a cinco años; es probable que no logre pagar el mismo. Es por estas y otras razones que las Mipymes no suelen obtener préstamos bancarios, más allá de que en los últimos años se puede ver cada vez

más bancos enfocados en programas hacia éstas empresas, siguen siendo muy cautelosos con la aprobación de los créditos. Y aún más cauteloso debe ser el emprendedor al firmar un contrato con un banco para un préstamo de éste tipo.

Contrario al pensamiento de algunos de nuevos emprendedores, existen muchas otras formas de financiar un negocio. Algunos son gubernamentales y otros privados. Algunos de los aportados por el gobierno son el conocido como Capital Semilla, el Fondo Nacional del Emprendedor y algunos otros apoyos por parte de la Secretaria de Hacienda y Crédito Público y la Secretaria de Economía.

Por la parte privada también existen organizaciones como Angel Ventures o el conocido como las 3 F's (por sus siglas en ingles), en las que se profundizará más adelante.

Por parte del gobierno la Secretaria de Economía y la Secretaria de Hacienda y Crédito Público ofrecen distintos métodos para obtener recursos. "...para atender la problemática de acceso a financiamiento que enfrentan las Pymes, se han puesto en marcha diversos programas que han permitido que durante el primer cuatrimestre de este año (2011) se haya incrementado en 4.6 por ciento la derrama crediticia, lo que significan recursos por 20 mil 483 millones de pesos que han permitido apoyar a 9.4 por ciento más de empresas en comparación con el mismo periodo de 2010." (Economía) Se entiende que algunas veces estos procesos pueden ser largos y pesados, pero si se logran concretar pueden ser de mucha ayuda para los emprendedores.

Otra forma de financiamiento son los conocidos como "Angel Ventures". Suelen ser grupos o asociaciones que cuentan con un grupo de especialistas que se dedican a analizar ideas de negocios y conectarlas con capital. La mayor parte de éste capital suele ser privado, por medio de asociaciones o incluso de individuos que desean invertir su dinero en nuevos negocios. Siempre que se encuentre un lugar serio y reconocido es una excelente opción. Por último, se encuentra otro método conocido por todos y probablemente empleado por prácticamente cualquiera en

distintas etapas de la vida. Este consisten obtener recursos de lo que se denomina las tres F's por su nombre en inglés: "Family, Friends and Fools". Amigos, familia y tontos sería la traducción; básicamente el círculo más cercano, la gente que más confía en el emprendedor y en quien se tiene un respaldo. Martin Zwilling en su artículo para la revista Forbes menciona: "Los inversionistas, invierten en personas no en proyectos." (Zwilling, 2011) Para muchas autores esta forma de fondearse es la ideal, no suele requerir un extenso papeleo y mucho menos un pago de intereses; aunque siempre es importante establecer la metodología de la manera más clara para estipular cuando se pagará el dinero y de qué manera.

Como se puede observar, el capital es un tema muy delicado y normalmente uno de los que representa la mayor barrera para los emprendedores. Pero no se debe perder de vista que siempre exista una manera de capitalizarse, seguramente alguno de los métodos ya mencionados puede aplicar para el proyecto en mente.

1.6 Importancia de las Mipymes en México

Con la baja en el precio del petróleo, el dólar por los cielos y otros factores macroeconómicos amenazantes para México ya es muy mencionado el poco crecimiento que se verá en los siguientes años. Es con ésta reflexión que el Director General del Grupo Asesores en Economía y Administración Pública, en su columna en El Financiero menciona: "... urge tomar medidas para que la economía nacional crezca para generar los 2.5 millones de empleos faltantes, y para que las finanzas públicas se despetrolicen. Por eso la necesidad de apoyar a las Pymes de manera decidida, tal y como ya lo comenzamos a ver con los decretos publicados en favor de los sectores calzado, vestido y textil." (Tamez, 2015)

Las Mipymes son el sustento de la economía del país, eso ya quedo establecido, lo recalable en estos años es el rol que juegan dichas empresas para el camino a superar la crisis económica actual. Como se menciona anteriormente, el apoyo a las Mipymes puede ser uno de los pilares para la recuperación y el

despegue del país. Muchos países han entendido esto y por eso cuentan con apoyos considerables a estas empresas, no se debe olvidar que aunque México cuenta con un fondo para emprendedores, el monto en dinero es muy inferior comparándolo con otros países. El empleo creado por las microempresas debe ser sumamente valorado y premiado, se considera que aún hay mucho más que podría hacer el gobierno en cuanto a incentivos y apoyos.

Algunas de las medidas que se toman actualmente son: “Las 12 secretarías e instituciones del gobierno federal ofrecieron 131 programas, de los cuales la mayoría se orientan al financiamiento, información, consultoría y asistencia técnica, así como a la capacitación genérica y especializada. Gran parte de las empresas atendidas se refiere a microempresas; en el CRECE de cerca de 90 por ciento del total y de 82.32 por ciento en el caso de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa de la Secretaría de Economía (SPYME). Destaca, de igual forma, que entre 11.4 y 17.1 por ciento de las empresas conocen los programas, aunque sólo entre 0.8 y 3.6 por ciento los habían empleado, según el sector económico.” (Peters, 2009)

Lo que menciona Peters es muy importante, no solo se deben crear los programas sino que deben salir respaldados por una poderosa campaña que acerque dichos programas a la población. La información suele ser escasa y se queda en unos cuantos. En muchas poblaciones poco comunicadas del país, el único que puede llegar a tener esta información es el presidente municipal, quien muchas veces no tiene el tiempo o la iniciativa para impulsar a la gente de su comunidad para aprovechar dichos apoyos. Esto en el mejor caso, algunas veces no se entienden los programas o parecen ser muy complicados. No se debe olvidar que la mayor parte de la población mexicana tiene poca educación escolar y no cuenta con acceso a internet. Sería importante encontrar alguna manera en la que se pueda cumplir con todos los requisitos necesarios pero que estos programas sean más cercanos a la población más necesitada.

Las Mipymes aportan en muchos aspectos ya mencionados al desarrollo del país; el gobierno lo sabe y trabaja en ello. De la misma manera organismos privados aportan a la labor y respaldan a las micro, pequeñas y medianas empresas; pero el emprendedor también debe estar atento. Los programas existen, las capacitaciones y los apoyos intentan facilitar un poco el complicado camino del emprendedor, pero él también debe estar al tanto de la información y en la constante búsqueda de los instrumentos que requiera y de las formas de obtenerlo. Si se unen éstas partes las Mipymes seguirán siendo apoyadas y con su desarrollo todo el país podrá progresar.

1.7 Factores clave

Emprender tiene muchas caras, para algunos es una emocionante aventura mientras que para otros se convierte en un tortuoso camino. Existen factores clave tanto para el éxito como para el fracaso de las Mipymes. A continuación se presentarán algunos de ellos.

Un factor que se considera clave para el éxito del emprendedor es su educación académica. En éste punto se considera tanto la educación del dueño como la de los empleados. “En cuanto al nivel de formación completado de los empleados, sólo 26.4 por ciento del personal de las Pymes tiene un nivel superior a secundaria y 35.3 por ciento de primaria. Por el lado de los socios de las empresas, sin embargo, se aprecia un nivel educativo significativamente superior: casi 69 por ciento tiene licenciatura o un nivel superior.” (Peters, 2009) Como se puede ver en los datos presentados, la educación del emprendedor suele ser avanzada. Este es un factor favorable para el correcto desempeño de la empresa y su futuro; aunque se debe recalcar que muchas veces la educación con la que cuenta el empresario no es necesariamente útil para el negocio en marcha. No es raro encontrar a un diseñador administrando un restaurante.

Aunque se ha mencionado la relevancia de la preparación por parte del emprendedor y su equipo, es cierto que aún es difícil encontrar planes de estudio realmente enfocados en las Mipymes. Es decir, administración, mercadotecnia y

demás herramientas basadas en las áreas de oportunidad de las Mipymes y entregando soluciones reales y alcanzables para las micro, pequeñas y medianas empresas. En el trabajo nombrado Los problemas de gestión y las problemáticas de las Pymes se menciona lo siguiente: "...las áreas de oportunidad de las Pymes, por ejemplo: el desarrollo de una estrategia de negocio, realizar benchmarking, estudios de mercado, capacitación para la exportación, apoyos de financiamiento para el crecimiento, cursos de administración, capacitación del recurso humano y desarrollo de sistemas informáticos. De hecho es importante observar que las áreas de oportunidad que se mencionan son las mismas que se estudian en la literatura de gestión para las grandes empresas, es decir, en principio no son "áreas de oportunidad exclusivas" para las Pymes y en consecuencia, las soluciones propuestas no toman en cuenta la especificidad de las pymes, como podrían ser sus procesos de gestión y sus problemas asociados." (Gonzalez, 2005)

A pesar de que actualmente ya existen más cursos pensados para las Mipymes, es común toparse con información útil para grandes empresas y que hace a un lado la realidad de las Mipymes mexicanas. Se considera que es un factor muy importante, la creación de dichos programas y a su vez la visión del micro empresario a participar en éstos cursos y capacitaciones. Muchas veces es visto como un gasto y no como una inversión para el crecimiento de su negocio y el personal.

Un factor que juega en contra de los emprendedores es la burocracia y podría decirse que la flojera en algunos casos. La razón por la que se menciona esto es que ya se habló de los múltiples programas gubernamentales y privados existentes, el problema es que no son utilizados por los emprendedores. "Las encuestas arrojan que sólo 1.8 por ciento de las Mipymes que conoce y ha utilizado los programas y apoyos públicos, mientras que 86 por ciento los desconoce. Entre esos destacan el relativo al establecimiento de sistemas de aseguramiento de la calidad en las Mipyme de la Secretaria de Economía, el Programa Nacional de Auditoría Ambiental (PNAA) de la Semarnat y el Programa Calidad Integral y Modernización de la

Secretarías del Trabajo y Previsión Social, todos con niveles inferiores a 5 por ciento del universo.” (Peters, 2009) Esto puede ser por dos factores, el primero es lo complicado de los programas, muchas veces cuando se comienza a analizar la propuesta el emprendedor se topa con que requiere una larga lista de requisitos y papeles. Especialmente en los gubernamentales aún hay un largo camino para lograr hacer accesibles sus programas a la gente. Aunque muchas Secretarías se han actualizado y ofrecen muchos programas en línea, no se debe perder de vista que la mayor parte de los mexicanos no cuentan con este servicio.

La contra parte es la apatía del emprendedor en donde se suma la mentalidad cultural en la que suele prevalecer el querer todo de la manera más fácil posible. Los programas existen, por lo que es responsabilidad del emprendedor estar en constante búsqueda de los mismos; aunque en muchos casos requiera una alta inversión de tiempo y en algunos casos de dinero, se debería estar atento y participativo en los mismos.

Estos son solo algunos factores clave para los empresarios en México, la mayoría de ellos pueden ser mejorados y probablemente lo harán con el tiempo. Pero no se debe dejar a un lado que existen millones de microempresarios, entre todos es más fácil sacar adelante situaciones y problemáticas comunes; por lo que es importante unirse y no viajar en solitario. Dejar de tener miedo a las instituciones, siempre que sea una decisión evaluada y analizada es probable que lo que se ofrezca sea para el bien de la empresa.

1.8 La Industria Textil

Para fortalecer y entender las razones por las que se decide basar ésta investigación en una empresa del ramo textil se comienza de lo general a lo particular analizando brevemente esta industria. La RAE define la palabra textil como: “adj. Dicho de una materia: capas de ser reducida a hilos y ser tejida. Perteneiente o relativo a los tejidos.” (RAE, 2014) Hoy en día la región es una fuerte productora de textiles por lo

que es una industria digna de ser estudiada y con amplias zonas potenciales en las que se pueden crear y desarrollar nuevas empresas.

“Una de las industrias más dinámicas e importantes en Puebla –por la generación de empleos, por la captación de capital extranjero así como por su participación en el mercado internacional—en estos momentos es la industria del vestido...” (Ita, 2005)

Como menciona Martínez de Ita; la industria textil en Puebla tiene una gran importancia y la ha tenido a través de los años. En el Estado se puede encontrar mano de obra muy calificada y especializada en procesos que suelen ser claves para la transformación. Al contar con algunas de las fábricas más grandes del país, Puebla se ha ido modernizando y ofreciendo oportunidades a nichos de mercado que ayudan a sustentar la fuerza de la industria en la región. Por ejemplo cada vez más se puede ver un alto índice de inversiones en maquinaria para bordado, deslavado, estampado, planchado, etc. Con estos complementos a las prendas se ofrece un valor agregado al consumidor final quien sabe que con los proveedores de la región puede adquirir productos de calidad, a buen precio por ser fabricantes, hechos a la medida y con todos los terminados requeridos.

Como ya se mencionaba dentro de los muchos procesos que involucra la confección de textiles existen varios tipos de acabados para las prendas, los más conocidos suelen ser los bordados y la serigrafía o estampados. Ambos procesos han sido ampliamente explotados y se cuenta con muchos fabricantes dentro de la región. Un proceso aún poco empleado es la sublimación digital. En este proceso se centrará la empresa que analiza ésta investigación y los detalles del mismo son dados a continuación.

1.8.1 Historia de la Industria textil en Puebla

“Estevan de Antuñano; fue un economista, industrial y empresario poblano que fundó la primera fábrica de hilados y tejidos de algodón mecanizada que funcionó en

México, dando origen a la modernización de la industria textil, introdujo métodos modernos con maquinaria hidráulica” (López, 2015) Desde 1835 cuando se funda la fábrica de hilados y textiles La Constancia Mexicana comienza una gran historia para ésta industria dentro de la región centro del país. Puebla desde entonces se ha caracterizado por albergar a grandes plantas productoras y en los últimos años a pequeños productores que han creado cadenas de valor que pueden ser aprovechadas para obtener productos de calidad a precios accesibles.

“A lo largo de su historia, Puebla fue un emporio industrial. Desde su fundación hasta el siglo pasado, fue la primera ciudad textil en México; y lo hilado y los tejidos constituyeron la industria más importante en la economía general. Por consiguiente, la historia textil poblana es de suma importancia para la historia de la economía mexicana” (Bazant, 1964) Como mencionan Bazant y López la industria textil ha tenido grandes episodios dentro del Estado de Puebla, hasta la historia moderna la región sigue contando con grandes productores y con facilidades tanto gubernamentales como manufactureras que permiten que la industria se siga desarrollando. La localización geográfica del estado beneficia el traslado de materias primas y la entrega de productos terminados a varios estados de la República Mexicana. Su cercanía con la capital del país incrementa su mercado y le permite tener precios competitivos; ya que a pesar de tener que trasladar los bienes se cuenta con las ventajas que da el estado a los productores para seguir siendo un eje de la industria y líder en muchos procesos.

La industria textil se ha visto seriamente afectada por la globalización y los tratados con países asiáticos para la importación de artículos textiles; como en muchos otros casos, estos países ofertan productos a precios muy bajos y al entrar al país no cuentan con ciertos aranceles para permitir el libre tránsito. Ésta apertura ha puesto en aprietos a empresarios locales, quienes tienen que encontrar la forma de ofrecer un valor agregado a sus productos además de eficientar sus procesos para intentar competir en precio con los productos extranjeros. Desgraciadamente para muchas fábricas y proveedores de materias primas ha sido imposible sostener

sus empresas, por lo que hoy en día existe muchas manos de obra calificada desempleada o con sueldos muy bajos.

A pesar de los cambios en la industria, no solo localmente sino a nivel mundial; Puebla ha logrado mantenerse como un núcleo importante para los textiles en el país. México sigue demandando productos de calidad que satisfagan sus necesidades de vestido, promoción, seguridad, etc. Y la industria local sigue trabajando arduamente para no perder la carrera por la competitividad.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se describen los conceptos que darán soporte al marco teórico, los cuales comprenden, la administración, modelos de negocio,

2.1. La Administración

La Presente investigación se centrará, como su nombre lo dice, en la Creación de un modelo de negocios para la empresa Sublimarte. Como se introdujo previamente, Sublimarte es una empresa de nueva creación dentro de la industria textil del Estado de Puebla; especializada en la sublimación digital para textiles. Como base para éste estudio se pretende crear un modelo de negocios para la futura estructuración de la empresa. Por lo tanto a lo largo de éste marco teórico se iniciará profundizando en lo que son los modelos de negocios, se dará definiciones de especialistas en el tema y se analizarán las variables involucradas en el término. Dentro de los modelos de negocios se hará un análisis exhaustivo de sus usos, ventajas y desventajas. Se hará una observación sobre la evolución del término “modelo de negocios” y la dificultad en su aplicación a lo largo de los años. Basados en estudios previamente hechos se presentarán los bloques más importantes que suelen incluir los modelos de negocios,

El marco teórico permitirá sustentar la presente investigación con información relevante de las principales variables a estudiar. Por medio de definiciones de expertos en las áreas se creará una visión más clara de lo que se ésta estudiando para con esto poder comprender mejor los resultados que se pretende arroje la investigación. Por último dentro de la parte histórica se analizará a los modelos de negocios y se podrá observar de dónde vienen para así entender su importancia. Ya que durante éste trabajo se centrará en el modelo de negocios presentado por Alexander Osterwalder, se dará una reseña biográfica del autor para comprender sus

orígenes y la relevancia que han tomado sus modelos e ideas en el mundo de los negocios.

Para continuar con el marco teórico se introducirá al lector a la importancia de la industria textil en Puebla, razón por la que la empresa se funda en dicha entidad. Se presentarán datos relevantes de la historia de la industria y sus inicios; además de recalcar información que deja ver la fuerza que tiene y ha tenido la industria en el país.

Se complementará dando una definición de sublimación, se profundizará en el proceso productivo; cómo se hace, en qué superficies se puede aplicar, tiempos aproximados de producción, materiales y softwares que soportan el diseño para la fabricación. Se mencionarán a algunos de los principales proveedores de las materias primas, se presentarán brevemente los costos de los principales insumos para contextualizar al lector con tipo de servicio que se ofrecerá. Por último se enlistarán los usos que se le ha dado hasta ahora a la sublimación textil y los futuros usos de éste proceso.

Como parte de un marco histórico y normativo se dará una breve presentación de los datos más relevantes de la historia de la industria textil en Puebla, sus comienzos y la importancia que tuvo para el país y que sigue teniendo para la región. Después se presentará la evolución y los orígenes del sublimado y como ha llegado a interesar a marcas internacionales para desarrollar productos que lo lleven a ser digital y mejorar exponencialmente su calidad y ampliar considerablemente el mercado.

Además de un vistazo a la historia como complemento se mencionarán las normativas para la industria textil centrados en los procesos de terminado; además de presentar algunas regulaciones de sustentabilidad que recientemente se han incorporado al marco legal de dichas empresas.

“El modelado de negocios es el equivalente administrativo del método científico- empiezas con una hipótesis, la cual pones a prueba en acción y revisas siempre que sea necesario.” (Magretta, Why business models matter, 2002)

2.2 ¿Qué son los modelos de negocios?

Antes de profundizar en las definiciones dadas por autores y expertos en el área sobre lo que son los modelos de negocios; se iniciará por dar una definición de cada variable de acuerdo a la Real Academia de la Lengua Española; la palabra “modelo” se define como: “arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo” (RAE, 2014)

Por su parte la palabra negocios es definida como: “3. Aquello que es objeto o materia de una ocupación lucrativa o de interés. 5. Utilidad o interés que se logra en lo que se trata, comercio o pretende. ” (RAE, 2014)

Alexander Osterwalder e Yves Pigneur unen estos dos conceptos y definen a los modelos de negocios como una herramienta conceptual que contiene una serie de objetos, conceptos y su relación con el objetivo de expresar la lógica de negocio de una empresa en particular. Por lo tanto se debe considerar qué conceptos y relaciones permiten simplificar y representar qué valor provee la empresa al cliente, cómo hace esto y con qué recursos lo hace. (Osterwalder & Pigneur, Clarifyng Business Models: Origins, Present, and Future of the concept, 2005)

Como se puede observar por las definiciones, el modelo de negocios es una integración de varias áreas indispensables para el funcionamiento de la empresa. En otra publicación Osterwalder también da una breve opinión sobre los modelos donde los plantea como un plano para una estrategia a implementar a través de las estructuras de la organización, sus procesos y sistemas. (Osterwalder & Pigneur, Generación de Modelos de Negocios, 2005) La idea de observar al modelo de negocios como un plano lleva al emprendedor a entender que el trabajo de realizarlo

es necesario y beneficioso; al tener una guía, se puede observar más claramente el escenario completo. Muchas veces se comete el error de centrar los negocios entorno a planes de alguna de las áreas de la empresa; por ejemplo la mercadotecnia, las finanzas, etc.

Es muy correcto crear estos planes e implementarlos pero no se debe perder de vista que la compañía debe ser un todo formado por partes y no puede caminar con un solo departamento funcionando al cien mientras los demás tienen muchas áreas por estudiar.

Para ser más específicos se considerará la definición de Slywotsky quien habla del diseño de los modelos de negocios y los define como la totalidad de cómo una compañía selecciona a sus clientes, define y diferencia sus servicios, define las tareas que realizará el mismo y las que hará por outsourcing; configura sus recursos, va a su mercado, crea utilidad para sus clientes y captura utilidad. Es el sistema para ofrecer un valor a los consumidores y tener una ganancia de ello. (Slywotsky, 1995) La definición de Slywotsky es útil para entender que los modelos de negocios deben centrarse en el verdadero valor que una empresa quiere ofrecer a sus clientes. Con estas definiciones y planteamientos de expertos se deja en claro que los modelos de negocios deben ser un mapa, plano o guía para la correcta integración de todas las áreas involucradas en una organización.

Para concluir con las definiciones de los modelos de negocios pero destacar una variable que se analizará posteriormente; tenemos la presentación de Benoit Demil y Xavier Lecocq: “Un modelo de negocio es un delicado proceso de ajuste, basado en la construcción de recursos estratégicos que permiten generar más ofertas e ingresos” (Demil & Lecocq, 2009) lo que se debe destacar de la definición es “proceso de ajuste”. Más adelante se analizará más a fondo el dinamismo que debe tener un modelo de negocios para no perder su utilidad.

2.2.1 Historia de los modelos de negocios

Para comenzar con la historia del término “modelos de negocios” se analizará su origen. Basados en un estudio realizado por Osterwalder en el que hace un seguimiento al término “modelo de negocios” para identificar su aparición en publicaciones; cabe destacar que el investigador menciona que para la búsqueda se utilizan variantes del término como “modelos de comercio electrónico” o “nuevo modelo de negocios”.

Sorpresivamente la investigación arroja que el término es relativamente joven, dice que no se encuentran rastros más allá de 1950 y cuando realmente se comienza a tener un auge es alrededor de 1990 a la fecha. (Osterwalder & Pigneur, Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the concept, 2005) Se entiende esto ya que los modelos de negocios han sido ampliamente ligados a las empresas con bases tecnológicas.

2.2.2 Evolución del concepto

Desde que surgió el término de modelo de negocios, como en el caso de muchas otras definiciones se ha ido ajustando o creciendo con el paso del tiempo. Específicamente para los modelos de negocios Pigneur y Osterwalder hacen un análisis en el que se identifica que comenzó por una simple definición de lo que era un modelo de negocios. Por ejemplo para Rappa "es el método (la forma) de hacer negocios de una determinada empresa, mediante el cual puede sobrevivir, es decir, generar beneficios. El modelo de negocio aclara la forma como la empresa crea riqueza." (Rappa, 2001)

Posteriormente se comenzaron a agregar los elementos que integran a los modelos de negocios. En este caso únicamente eran mencionados, como en el caso de Linder y Cantrell quienes enlistan los componentes de un modelo de negocios: “modelo de precio, modelo de utilidades, modelo de distribución, modelo comercial, comercio electrónico, forma de organización y propuesta de valor” (Linder & Cantrell,

2000) En la tercera fase se comenzaron a dar descripciones más detalladas de los elementos y a precisar la definición del término. Tiempo después se comenzaron a crear modelos estandarizados aplicables a diferentes industrias; uno de éstos modelos, el de Alexander Osterwalder es sobre el que se profundizará más adelante y el que se terminará por aplicar a la empresa estudiada en este trabajo. Como todo concepto hoy en día sigue evolucionando y se siguen adaptando a las necesidades y al mercado actual.

La definición que se tomará como punto de partida para la presente investigación es la encontrada en el libro Generación de modelos de negocios: “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. El modelo de negocios es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa.” (Osterwalder & Pigneur, Generación de Modelos de Negocios, 2005)

Una vez explicado el significado del término “modelo de negocios” y orientado hacia la aparición e historia del mismo; es importante destacar que se está hablando del concepto al que en los años mencionados se le puso nombre y apellido por decirlo así. Pero la esencia de los modelos de negocio y la constante búsqueda de innovación tiene orígenes remotos aunque tal vez no plenamente identificados.

Como mencionan Osterwalder y Pigneur: “La innovación en modelos de negocio no es, en realidad, algo nuevo. Los fundadores de Diners Club la aplicaron cuando introdujeron la tarjeta de crédito en 1950, al igual que Xerox, que introdujo el alquiler de fotocopadoras y el sistema de pago por copia en 1959. De hecho, la innovación en modelos de negocio se remonta al siglo XV, cuando Johannes Gutenberg buscaba aplicaciones para el dispositivo de impresión mecánica que había inventado.” (Osterwalder & Pigneur, Generación de Modelos de Negocios, 2005)

La relevancia hoy en día de los modelos de negocios radica en la acelerada evolución y cambio en el que se vive actualmente. Aunque en los cincuenta se

comienza a innovar en los modelos de negocios, es en la época actual cuando el cambio es constante y las empresas tanto grandes como pequeñas depositan su interés y recursos en el desarrollo de un modelo en constante cambio y adaptación a la época y a lo que el consumidor vaya demandando.

2.3 Implementación de un modelo de negocios

Como Winter y Szulanski (Winter & Szulanski, 2001) argumentan: “La fórmula o el modelo de negocio, lejos de ser una cantidad de información que se revela de una sola vez, normalmente es un conjunto complejo de rutinas interdependientes que se descubren, ajustan y matizan mediante la acción”. La palabra clave en esta aseveración es; acción. La implementación de los modelos de negocios involucra llevar a cabo lo que se plasma en un papel; como ya se vio diseñar un modelo es solo una guía con aspectos aún teóricos que se quedan en espera de ser trasladados a la realidad.

Por lo tanto no se puede definir un modelo de negocios como exitoso o no hasta que no es implementado; Osterwalder dice que un modelo de negocios considerado fuerte puede ser mal administrado y fracasar; tanto como un modelo de negocios considerado débil puede tener éxito a causa de fuertes estrategias administrativas y habilidades para la implementación. (Osterwalder & Pigneur, Clarifyng Business Models: Origins, Present, and Future of the concept, 2005)

Por lo tanto no se debe perder de vista lo difícil que es que alguien califique o de un adjetivo a un modelo de negocios; siempre existirán expertos en áreas que complementen lo que se plantea o gente externa al modelo que pueda observar áreas que para el diseñador pasaron desapercibidas; pero no sería correcto intentar calificar como exitoso, malo o bueno un modelo de negocios hasta que éste no sea llevado a la práctica y sus resultados sean evaluados para considerar si éstos son obra del modelo de negocios o causas externas a él.

2.3.1 Principales bloques de un modelo de negocios

Siguiendo con el modelo de negocios basado en el Canvas creado por Alexander Osterwalder se enlistarán brevemente los principales bloques que se deben considerar para crear el modelo. En los siguientes capítulos se profundizará en ellos para poder llevar a cabo el modelo para la empresa en particular. Los bloques a mencionar son nueve como se mencionan a continuación:

Se comienza con el **Segmento de Clientes**; en éste bloque se profundiza y crea una imagen muy clara sobre el consumidor al que se le ofrecerá el producto o servicio. Cada empresa suele tener varios segmentos de clientes; se crea una descripción lo suficientemente detallada como para conocer todos los aspectos que no se deben perder de vista sobre el mismo. Igual se puede hacer un breve análisis numérico para calcular el potencial en cuanto a mercado de lo que se ofertará. El siguiente bloque es la **Propuesta de Valor**, la cual da un vistazo general al conjunto de productos y servicios que oferta la empresa. Su objetivo es solucionar y satisfacer las necesidades presentadas por el cliente. El siguiente son los **Canales**; en donde se debe aclarar como pretende la empresa llegar a su consumidor final. Los medios por lo que estará en contacto con él. No se debe perder de vista el realismo y alcance de los mismos. Al menos se debe considerar canales de comunicación, distribución y venta.

El cuarto bloque son las **Relaciones con Clientes**; aquí la empresa debe tener claro cómo se relacionara y mantendrá en contacto con los diferentes actores clave para su funcionamiento. No sólo se debe saber cómo se llegará al cliente sino también cómo se relacionará la empresa con sus proveedores y demás socios comerciales. La **Fuente de Ingresos**; que como su nombre lo dice describe la manera en la que la empresa hace dinero por medio de una variedad de fuentes. Los ingresos se generan cuando el cliente adquiere la propuesta de valor presentada.

El siguiente bloque sería los **Recursos Clave** son sencillamente los activos con los que cuenta la empresa y con los que se apoyará para ofrecer el producto o

servicio ofertado. Como soporte a los recursos el siguiente bloque son las **Actividades clave** con las que se lleva a cabo el verdadero trabajo de la empresa.

El antepenúltimo bloque son las **Asociaciones Clave**, se debe plantear la red de negocios y cooperaciones, acuerdos e intercambios que se deban hacer con otras compañías u actores clave para permitir el correcto funcionamiento de la empresa. Por último es la **Estructura de Costos**; aquí se debe resumir las consecuencias monetarias de los medios empleados en el modelo de negocios.

Estos elementos son los fundamentales para los modelos de negocios según varios autores e implementadores de modelos; delinear cada uno de los bloques es más complicado de lo que puede parecer y por eso se debe contar con toda la información necesaria para la construcción del modelo; de ésta forma se tendrá más solidez. Con la información presentada se puede tener una idea general de lo que contiene cada bloque, pero es fundamental conocerlos a fondo por lo que se continuará profundizando en cada uno de ellos.

2.3.1.1 Segmento de mercado

El segmento de mercado concretamente lo forman los clientes que tiene una empresa; como se sabe son lo más importante con lo que cuenta la organización ya que sin ellos no se podría sobrevivir. La mayoría de las empresas tienen diferentes productos o servicios que satisfacen necesidades distintas en cada cliente; la mejor forma de identificar a cada segmento es uniéndolos en base a sus necesidades. Una vez creados dichos grupos es más viable para la empresa concretar las acciones necesarias para mantenerlos satisfechos. La identificación de los segmentos a los que se dirigirá la empresa es fundamental para la creación del modelo de negocios correcto para la empresa.

Osterwalder y Pigneur marcan la diferencia de un segmento de mercado de la siguiente manera: “Los grupos de clientes pertenecen a segmentos diferentes si:

- Sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente

- Son necesarios diferentes canales de distribución para llegar a ellos
- Requieren un tipo de relación diferente
- Su índice de rentabilidad es muy diferente
- Están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta” (Osterwalder & Pigneur, Generación de Modelos de Negocios, 2005)

Para poder responder adecuadamente a las interrogantes de para quién creamos valor, se debe tomar en cuenta que existen varios segmentos de mercado y se debe conocer al menos a los más importantes para la correcta identificación. Uno de los segmentos es el mercado de masas; existen productos que no requieren de una segmentación detallada por lo que más bien ofrecen su producto a un grupo grande de posibles consumidores y por las generalidades del mismo es probable que sea un satisfactor. Las campañas publicitarias y los centros de distribución suelen ser amplios y a la vez costosos por la gran población a la que se pretende llegar.

Contrario al mercado de masas se encuentra la segmentación por nicho de mercado; en ésta la empresa es mucho más específica en los clientes a los que quiere llegar y sus productos son específicos para sus necesidades. En éste caso la distribución y la comunicación se vuelve más sencilla pero mucho más detallada. La principal ventaja de ésta segmentación es que al tener claro a quien se dirige, todas las acciones de la empresa se adaptarán y orientarán hacia lo que sus clientes demanden. Un ejemplo de esta segmentación se puede observar en la ciudad de Puebla en el Parque Finsa, muchas de las empresas ubicadas ahí están concentradas en satisfacer las necesidades de su principal (o tal vez único) cliente, Volkswagen. La renombrada empresa fabricante de coches se ve ampliamente beneficiada en sus procesos productivos por la cercanía que tiene con sus proveedores. La principal desventaja para los proveedores es irónicamente la que pensaban que era su ventaja; al centrar toda su atención en un solo cliente suelen depender de su estabilidad y ventas para subsistir por lo

que cualquier problema interno de la empresa (VW) causará severas repercusiones en los proveedores locales.

La empresa en la que está enfocada ésta investigación tiene una segmentación de mercado conocida como mercado segmentado. Sublimarte cuenta con dos mercados diferentes pero con necesidades y problemas ligeramente distintos. Por una parte cuenta con clientes que considera locales o al menudeo; estos clientes acuden personalmente al punto de venta y regularmente cuentan con pedidos pequeños pero constantes. Por otra parte se dirige a otro segmento mayorista o empresarial; como se entiende estos clientes requieren de pedidos numerosos en cantidad aunque no tan frecuentes. Normalmente requieren de un trato personalizado directamente en sus fábricas u oficinas y la entrega se debe hacer por parte de Sublimarte. En esta segmentación aunque ambos clientes requieren de un servicio muy similar tienen necesidades diferentes y se les debe atender a ambos para maximizar las utilidades de la empresa.

Otros mercados son el diversificado y el de plataformas multilaterales. En el primero se cuentan con dos o más segmentos pero sumamente distintos en cuanto a necesidades, comunicación, distribución y más. Esta diversificación puede ocurrir con empresas que con el tiempo trabajo llegan a construir cimientos que les permiten ampliar su oferta y satisfacer a otro nicho. Por último las plataformas multilaterales ocurren cuando una empresa se dirige de igual manera a dos sectores y ambos son indispensables para su funcionamiento. Por ejemplo las tarjetas de crédito requieren de una amplia gama de negocios que acepten sus tarjetas y de los usuarios que las lleven.

Tener plenamente identificado el o los segmentos de mercado a los que se dirigirá el negocio lo encausará a la correcta creación de un modelo de negocio, reducir gastos en publicidad inoportuna, incrementará ingresos por la satisfacción total de los clientes al conocerlos plenamente.

2.3.1.2 Propuesta de Valor

“La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad de un cliente.” (Osterwalder & Pigneur, Generación de Modelos de Negocios, 2005) Desde épocas muy antiguas los empresarios han buscado diferenciarse de su competencia, ubicándose más cerca de ellos, ofreciendo mejores precios, dando un mejor servicio, reparto a domicilio, la personalización de sus productos, entre otros. Todo esto se traduce en la constante búsqueda interna por crear una propuesta que agregue valor al producto ofrecido y que lleve a los clientes a elegir su marca. Se conocen muchas propuestas que han marcado época por su innovación, mientras que otras no son tan controversiales pero pueden ser igualmente funcionales.

En el libro Generación de un modelo de negocios los autores enlistan algunos elementos que pueden ayudar en la búsqueda de una propuesta de valor: novedad, mejora del rendimiento, personalización, diseño, marca/estatus, precio, reducción de costos, reducción de riesgos, accesibilidad, comodidad/utilidad. La novedad, como su nombre lo dice suele ofrecer un producto nuevo que el consumidor no encontraba en el mercado. Se encuentra la necesidad y la empresa busca satisfacerla, el mejor ejemplo es el teléfono celular. La mayor parte de productos relacionados con esta propuesta de valor son de origen tecnológico.

La personalización es una propuesta muy usada en los últimos años. El consumidor tiene acceso a una mayor variedad de productos y está en la búsqueda de una singularidad; por lo que mientras más único sea el producto más satisfecho estará. Muchas empresas han empleado propuestas en las que construyen el producto junto con el cliente, algunas de ellas son las tiendas de venta de peluches con ropa personalizada. Distintas marcas de computadoras también han optado por permitir la creación de una laptop cumpliendo con los requerimientos personales del usuario. Otra propuesta de valor es el diseño, fácil de entender pero difícil de medir.

Los diseñadores de ropa son el ejemplo más común, pero hoy en día incluso los aparatos eléctricos pueden diferenciarse por su diseño visual.

El precio siempre ha sido un diferenciador desde el inicio de la historia del comercio, hoy en día sigue siendo un factor para la toma de decisiones del cliente. Ofrecer un precio bajo puede ser una estrategia arriesgada por lo que se debe construir un modelo de negocios apropiado y respaldado para evitar pérdidas monetarias. Otro riesgo en pequeños negocios al intentar ofrecer un precio bajo es el caer en una guerra de precios con los competidores cercanos; esto ocurre mucho en las papelerías. Al ofrecer artículos muy similares como las fotocopias o servicios como la renta de computadoras suelen caer en guerras que terminan quebrando a alguno de los negocios.

La reducción de costos es una propuesta valorada por muchas empresas principalmente clientes grandes, consta de ofrecerles productos o servicios que ayuden a minimizar sus costos. Los CRM son el mejor ejemplo. Por otra parte la propuesta de reducción de riesgos también puede ser un factor que apoye la decisión de compra especialmente cuando lo que se vende son artículos caros y propensos a daños. Por ejemplo maquinaria para fábricas o una impresora casera; al darle seguridad de una garantía al cliente lo puede inclinar a adquirir el producto con su empresa. Por último la creación de una comodidad para el cliente es altamente valorado hoy en día, la costumbre a las compras en línea o los servicios a domicilio han hecho que el cliente con una vida ocupada opte por preferir a proveedores que le faciliten sus compras.

La propuesta de valor es lo que diferencia a una empresa con cimientos de un negocio al vapor; éstas son solo algunas de las formas de crear un valor agregado para el producto o servicio ofrecido pero de acuerdo a cada industria se debe adaptar y trabajar para encontrar cómo ser mejor, mantener satisfecho al consumidor y estar siempre en la vanguardia.

2.3.1.3 Canales

Los canales son los medios que emplea la empresa para llegar a su cliente. Son los momentos en los que la empresa contacta con el consumidor y cuando debe preocuparse por hacer de esa experiencia una placentera. “Los canales tiene, entre otras, las funciones siguientes:

- Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa
- Permitir que los clientes compren productos y servicios específicos
- Proporcionar a los clientes una propuesta de valor
- Ofrecer a los clientes un servicio de atención postventa” (Osterwalder & Pigneur, Generación de Modelos de Negocios, 2005)

Los canales de distribución pueden ser directos o indirectos. En el caso de Sublimarte se busca que tenga ambos canales; el canal directo será en la apertura de un local comercial al público en donde se tendrá una atención en un horario adecuado a los posibles consumidores y localizado estratégicamente en una zona de maquiladores minoristas. Aunque esta es una opción que requiere una mayor inversión y tiempo se opta por contar con ella ya que el proceso de producción de igual manera exige un espacio determinado por lo que se aprovechará el mismo. El canal indirecto será por medio de ventas en tiendas de socios o aliados comerciales, de ésta manera se tendrá un margen de utilidad menor pero se logra posicionar la marca y llegar a una cantidad mayor de clientes.

Los canales también cuentan con cinco fases. La primera es la información, que responde al cómo nos damos a conocer. La segunda es consta en permitir al cliente evaluar la propuesta de valor; la siguiente es la forma en la que se le permite al cliente adquirir los productos o servicios. La cuarta fase aclara cómo se entrega al consumidor la propuesta de valor y por último la atención postventa o el seguimiento a la satisfacción obtenida.

2.3.1.4. Relaciones con clientes

Las relaciones se basan en cómo interactúa la empresa con los diferentes segmentos. Existen varias categorías de relaciones con los clientes, no se debe escoger solo una sino adecuar las necesarias para satisfacer a los consumidores. El tipo de relación repercutirá directamente en la satisfacción y por lo tanto en la decisión de volver del cliente.

Las relaciones que desarrollará Sublimarte son las siguientes: asistencia personal, asistencia personal exclusiva. La primera consta en la interacción que se tendrá con el cliente en el punto de venta, en la que se puede tener un acercamiento directo con un representante de la empresa quien lo asesorará y responderá todas las dudas. Por otro lado en la asistencia personal exclusiva, un agente de la empresa se dirigirá directamente a las oficinas de ciertos clientes que así lo requieran para llevar a ellos toda la información, muestras y esclarecer todas las dudas posibles.

Es de suma importancia que ambas relaciones se cuiden y establezcan adecuadamente para evitar malos entendidos, pedidos mal ejecutados y por lo tanto clientes insatisfechos.

2.3.1.5 Fuentes de Ingresos

Las fuentes de ingresos se refieren al flujo de efectivo que moverá la empresa y que se adquiere a partir de lo que el cliente esté dispuesto a pagar por los productos o servicios ofrecidos. Como se puede suponer las fuentes de ingresos son los pilares para mantener en operación la empresa. “Existen varias formas de generar fuentes de ingresos: venta de activos, cuota por uso, cuota de suscripción, préstamo/alquiler, concesión de licencias, gastos de corretaje y publicidad” (Osterwalder & Pigneur, Generación de Modelos de Negocios, 2005)

Sublimarte utiliza la venta de activos como su fuente de ingresos. Se ofrece un producto al cliente por un precio determinado, una vez adquirido el producto ellos obtienen los derechos sobre el mismo para su venta o transformación. Ésta es la fuente de ingresos más común en muchos negocios.

Dentro de las fuentes de ingresos existen mecanismos de fijación de precios, el siguiente cuadro extraído del libro Generación de Modelo de Negocio muestra los tipos y sus subdivisiones:

Tabla 3

Mecanismos de Fijación de Precios	
Fijo	Dinámico
Los precios predefinidos se basan en variables estáticas	Los precios cambian en función del mercado
Lista de precios fija: Precios fijos para productos, servicios y otras propuestas de valor individuales.	Negociación: el precio se negocia entre dos o más socios y depende de las habilidades o el poder de negociación.
Según características del producto: El precio depende de la cantidad y la calidad de la propuesta de valor.	Gestión de la rentabilidad: el precio depende del inventario y del momento de la compra.
Según segmento de mercado: el precio depende del tipo y las características del segmento de mercado.	Mercado en tiempo real: el precio se establece dinámicamente en función de la oferta y la demanda.
Según volumen: el precio depende de la cantidad adquirida	Subastas: el precio se determina en una licitación.

Fuente: (Osterwalder & Pigneur, Generación de Modelos de Negocios, 2005)

Con la información presentada se puede identificar que la mecánica de precios manejada por la empresa Sublimarte es de precios fijos. Se cuenta con una lista de precios predeterminada para cada producto pero también llega a depender de acuerdo a las características de cada producto y se puede llegar a mejorar el precio si se maneja un volumen conveniente para la empresa. Éste modelo ayuda para facilitar la fijación de precio y no depender de una cotización con cada trabajo presentado, esto agiliza el proceso. Por otro lado la empresa no desea ser rigurosa en sus políticas por lo que está abierta a analizar ciertos pedidos para ser competitivos en cuanto a volumen.

2.3.1.6 Recursos Clave

Para el funcionamiento de la empresa que le permita crear un producto que ofrezca valor al cliente se requiere de activos. Dependiendo de la industria en la que labore la empresa dependerán los activos necesarios. “Los recursos claves pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.” (Osterwalder & Pigneur, Generación de Modelos de Negocios, 2005)

Uno de los principales recursos con los que cuenta Sublimarte y que son imprescindibles para su funcionamiento son los activos físicos. La empresa requiere de un espacio predeterminado para la producción de las prendas, en dicho lugar se cuenta con maquinaria, computadoras, y herramientas propias de la industria. Su principal maquinaria consta de un plotter especializado para sublimación y una plancha de gran formato, además se cuenta con una computadora para la realización de los diseños. Esto es el equipo directamente relacionado con el proceso productivo, además se cuenta con activos como mesas, sillas, maquinaria de cocina y demás artículos que complementan el taller.

El recurso humano; como en la mayoría de las empresas es un capital clave para Sublimarte. La creatividad y destreza en el diseño es fundamental para la empresa, por eso se cuenta con un diseñador que logra realizar todos los deseos de los clientes. A partir de su trabajo es que se logra obtener la materia prima para poder transferirlo a una tela. Por otra parte no menos importante se requiere de una persona encargada de “planchar” la prenda; proceso por medio del cual se logra tener una prenda terminada. Ambas personas trabajando en equipo hacen que se logre un producto que satisfaga al cliente. Por último los recursos económicos no son menos importantes, ya que aunque se maneja una política de pagos en las que se requiere un anticipo para hacer los trabajos, también se necesita tener un capital con el cual respaldar los pedidos y tener liquidez para compra de material.

2.3.1.7 Actividades Clave

“Todos los modelos de negocios requieren una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos.” (Osterwalder & Pigneur, Generación de Modelos de Negocios, 2005)

La principal actividad llevada a cabo por Sublimarte es la Producción, dentro del proceso de Sublimado se diseña, imprime, transfiere la imagen y se obtiene una tela con diseño personalizado. La empresa complementa su cadena incluyendo a socios comerciales que continúan la producción añadiéndole el terminado a la prenda, cosiendo la playera, mochila, mandil o cualquier otro producto requerido por los clientes.

Como en todas las empresas las ventas son otra actividad clave dentro de la empresa, las ventas se manejan directamente en el taller o de manera personalizada en las oficinas de ciertos clientes que así lo requieran. Con éste trato se busca facilitar la compra para el cliente.

2.3.1.8 Asociaciones Clave

La globalización y la tecnología entre otros factores hacen más fáciles las relaciones hoy en día; lo que le permite a muchas organizaciones crear lazos, relaciones fuertes con actores determinados que le favorecerán en sus ventas y procesos. Alexander Osterwalder menciona cuatro tipos de asociaciones:

1. “Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
2. Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
3. Joint Ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios
4. Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.” (Osterwalder & Pigneur, Generación de Modelos de Negocios, 2005)

El autor menciona algunas razones para establecer éstas relaciones. Algunas de las que pueden mover a la empresa Sublimarte a buscar asociaciones clave pueden ser la optimización y economía de escala y la compra de recursos y actividades. En la primera opción, como ya se había mencionada anteriormente Sublimarte crea una alianza con costureros locales para que la empresa no tenga que invertir en la colocación de un taller de costura y más bien se enfoque en mejorar sus procesos y calidad del sublimado. Por otra parte la empresa al ser de nueva creación tiene la necesidad de crear una base de clientes por lo que puede unirse con otras empresas de la región que le permitan conocer a sus clientes y que ambas partes se vean beneficiadas.

Las asociaciones de cualquier tipo deben ser llevadas con mucho cuidado especialmente en las PyMes mexicanas ya que se suele dejar todo al tiempo y no se formalizan las actividades. Es importante estipular todo los detalles de la forma de trabajo y las obligaciones de ambas partes.

2.3.1.9 Estructura de Costos

Los costos están implicados en todas las áreas del modelo de negocio, como se sabe casi siempre se busca reducir los costos en las diferentes secciones. Los costos pueden ser directamente por la producción o en el proceso de ventas, distribución o publicidad. Dependiendo del modelo serán los costos implicados; siempre es importante tenerlos claros y en control para el correcto funcionamiento de la empresa.

En el libro Generación de Modelos de Negocios se mencionan dos clases de estructura de costos en la primera llamada Según Costes se ubica la empresa Sublimarte ya que es una empresa preocupada por reducir al mínimo sus costos, esto le permitirá ofrecer un mejor precio a sus clientes y ser más competitivo en el mercado. Con la ya conocida división de los costos, los fijos son altos para Sublimarte. La renta, la luz y los salarios son costos muy importantes en las actividades de la empresa. Pero por su parte los costos variables representan una salida aún mayor, la compra de las materias primas como en papel y la tinta hacen un costo muy alto para la organización.

Como se mencionó existe otra clase de estructura de costos y Osterwalder la llama Según valor, aquí se encuentran empresas de servicios principalmente y se busca una total satisfacción del cliente por medio de la creación de valor sin importar los costos.

Estos son los nueve bloques que comprenden el lienzo del modelo de negocios creado por Osterwalder, la creación del modelo para la empresa Sublimarte será basado en estos puntos y en las especificaciones aquí presentadas.

2.4 Modelos de Negocios exitosos actualmente

“Los modelos de negocios son historias, historias que explican cómo funciona la empresa...un modelo de negocios exitoso representa una mejor manera de hacer las cosas en comparación con las alternativas ya existentes.” (Magretta, *Why Business Models Matter*, 2002)

Como menciona Joan Magretta cada negocio tiene una historia y es ésta la que le puede dar un valor agregado al negocio. Existen muchas empresas en la historia, grandes y pequeñas en las que podemos encontrar casos en los que la creación de valor en el modelo de negocios fue la razón por la cual encontraron el éxito. Historias de empresas como McDonald's con la comida rápida, American Express con los cheques viajero y Dell con sus productos personalizados; son algunos conocidos ejemplos de empresas que crearon un diferenciador a través de un modelo de negocios bien cuidado.

La forma de aterrizar y diseñar un modelo de negocio propuesto por Alexander Osterwalder, ha sido usada y probada por múltiples empresas en el mundo. Microsoft, MasterCard, Adobe, SAP, Xerox, Michelin y la Nasa son algunos de las empresas que han encontrado en el Canvas una forma de detectar la propuesta de valor; para su negocio o para un área en específico. Zoo Labs es una pequeña empresa en Estados Unidos que se dedica a ayudar a músicos y artistas a crear un verdadero negocio de su carrera; ellos han utilizado las herramientas y técnicas ofrecidas por Osterwalder para lograr transmitir el conocimiento a los artistas de una manera que les parezca clara, lógica y rentable. Es bien sabido que en muchas profesiones como los doctores, artistas o deportistas existen muchas carencias en su administración y eso los arrastra a problemas económicos que pueden terminar con su carrera. En Zoo Lab están usando las herramientas para comunicar los detalles referentes a negocio que muchas de estas personas no quieren ver o le cuesta entender. (Guppta, *At Zoo Labs, The Business Model Canvas Is Helping To Redefine The Music Industry*, 2015)

Por otra parte se puede observar a una empresa mundialmente conocida como, SAP. El Director mundial de Innovación de SAP, Michel Serié, comenta en una entrevista con Alexander Osterwalder cómo SAP ocupa las herramientas mencionadas en el desarrollo de nuevos productos y en el correcto lanzamiento de ellos. Comenta que el pensamiento de diseño que ocupan ellos para explotar la creatividad en sus equipos es plasmada al final del día en los Canvas de Osterwalder para lograr transmitir todas las áreas necesarias dentro del desarrollo de una idea y no sólo aterrizarla en un nivel creativo sino llegar a la realidad.

Las herramientas también los han ayudado a crear rutas de trabajo y planes de acción, cuando ellos utilizan el Canvas es cuando quieren que al final de una reunión se obtenga un resultado viable, que pueda ser llevado a cabo. (Guppta, At SAP, Design Thinking & The Business Model Canvas Go Hand-In-Hand, 2015)

Como se ha podido observar el enfoque en la creación de un modelo de negocio se ha usado en varias empresas a lo largo de la historia, es hoy en día cuando se da mayor énfasis en la propuesta de valor y en la coherencia de todas las áreas dentro de un negocio aterrizadas en un modelo. Con la necesidad de ayudar a los nuevos emprendedores es que nacen propuestas como la de Osterwalder y su equipo, herramientas que se han visto probadas por todo tipo de empresas alrededor del mundo.

2.5 Biografía de Alexander Osterwalder

En los siguientes capítulos se analizará a fondo el Canvas que se tomará como base para crear el modelo de negocios de la empresa estudiada; dicho Canvas fue creado por Alexander Osterwalder, para lo cual resulta importante conocer más sobre el experto. Osterwalder nació en 1974 en Suiza, es un teólogo de negocios, escritor y consultor. Su tesis doctoral es uno de los escritos que más han inspirado y guiado a nuevos empresarios en la aplicación y creación de modelos de negocios; se titula “La ontología del modelo de negocios: propuesta desde una aproximación científica”

En 1999 fundó su primera empresa, Netfinance. Continuó siendo escritor para el periódico de una universidad mientras realizaba su doctorado; al terminar funda BusinessModelDesign.com y para el 2010 co-funda la firma consultora Strategyzer. Durante éstos años y mientras escribía otras publicaciones que son citadas a lo largo de ésta investigación; crea, junto con un extenso grupo de expertos el Canvas. Una herramienta en la que se adentrará ésta investigación en los siguientes capítulos, pero que tiene como objetivo ayudar a empresas en la correcta creación y desarrollo de su modelo de negocios.

2.6 ¿Qué es la Sublimación Digital?

Se comenzará por definir la palabra sublimar: “Pasar directamente del estado sólido al de vapor” (RAE, 2014) Para definir concretamente a la sublimación textil recurrimos a un empresario y experto en el negocio desde hace varias décadas; John McDaniel. El define al proceso de sublimación digital como: “un proceso donde las imágenes son transferidas utilizando colorantes (especializados) y un artículo transportador (papel) a una variedad de materiales por medio del calor.” (McDaniel, 2000). Como podemos observar en la definición existen tres materias primas imprescindibles para el proceso además de dos maquinarias sin las que no podríamos obtener una sublimación digital.

2.6.1 Insumos y Costos

Los materiales requeridos son: tintas, papel y el material al que se le va a transferir la imagen. Comenzando con las tintas utilizadas para éste proceso; éstas tintas son especializadas para la maquinaria y para la transferencia. Éstas tintas son especiales ya que son capaces de pasar del estado sólido directo al vapor cuando se les imprime calor. Una vez que se extrae la prenda de la plancha caliente, la misma se enfría con lo que la tinta vuelve a su estado sólido y ahora forman parte de la tela. El modelo de colores que manejan las impresoras de sublimación es conocido como CMYK: Cian, Magenta, Amarillo y Negro. Anteriormente se utilizaba un sistema de colores conocido como RYB: Rojo, Amarillo y Negro; el modelo CMYK nace para

darle más precisión y modernidad a las impresiones. Con estos datos en mente ahora se identifica las cuatro tintas necesarias para la impresión digital; los costos aproximados de los cartuchos para la sublimación van desde los \$1,700 hasta los \$2,000 por litro de tinta. (Anexo1) Existen marcas más económicas, pero al intentar reducir los costos en los insumos comúnmente se va perdiendo calidad en el producto final.

El siguiente material es el papel; en los primeros intentos de creación de sublimación se utilizaba el papel revolución pero hoy en día existe papel conocidos como “transfer” que como su nombre lo dice tiene la habilidad de transferir el color; por lo que no lo absorbe y lo dejará ir una vez que se le aplique presión y calor. La calidad de éste insumo al igual que el de la tinta es sumamente importante, si el papel no es especializado para sublimación tenderá a absorber demasiada tinta y al aplicar el calor no soltará toda la tinta que fue impresa por lo que los colores no serán uniformes ni vivos. Un papel de baja calidad únicamente transferirá un setenta u ochenta por ciento del color; mientras que un papel de alta calidad puede transferir al menos el 90% de la tinta. El papel se vende en diferentes formatos; desde hojas tamaño carta hasta rollo de 100 metros con 1.2mts. De ancho. Hablando de éstos papel de alta calidad y tamaño para impresión a gran formato; sus costos están alrededor de los \$1,000 a \$1,800 por un rollo de 100 metros aproximadamente. Estos costos son obtenidos de cotizaciones solicitadas a proveedores de la región. (Anexo1)

Por último los materiales a los que se les va a transferir el color siempre deben tener un color blanco de fondo. Al sublimar es como tomar un lienzo; siempre en blanco, y sobre él se puede imprimir cualquier diseño con la cantidad de colores que se pueda imaginar. Para ciertos objetos es indispensable que hayan pasado por un recubrimiento especial, por ejemplo en tazas y vasos. Sin dicho tratamiento previo sería imposible transferir la tinta y por lo tanto estampar el color sobre los artículos. Para los textiles se tiene una gran limitación, sólo se pueden sublimar telas de poliéster o que al menos tengan una composición 80 % poliéster, 20% algodón.

Como se puede observar no cualquier material puede ser sublimado, en cuanto a los textiles, se está avanzando en técnicas que permitan sublimar prendas de algodón pero aún hay muchas dificultades para lograr que éste proceso tenga la calidad necesaria.

Continuado con la maquinaria se mencionaban dos máquinas necesarias para hacer una sublimación textil, se comienza con un plotter especializado para sublimación y el proceso termina en una plancha que imprime la presión y el calor necesarios para la transferencia. Se comenzará analizando las impresoras; tomando en cuenta que existen diferentes tamaños de impresión las impresoras son las que dictan las medidas de las imágenes a sublimar. Si se cuenta con una impresora con medidas para una hoja tamaño carta, como las impresoras caseras, no se podrá rebasar ese tamaño.

Pero para ésta investigación nos centraremos en las impresoras para gran formato, esto quiere decir que se imprime en rollo y con un ancho mínimo de 1.12 metros. Cuando el proceso de sublimación comenzó a ser exigido por la industria, los fabricantes solían adaptar sus máquinas de impresión para que éstas pudieran utilizar tintas especiales de sublimación y ofrecer el terminado. Esto se sigue usando para ahorrar en la inversión de las impresoras que ahora ofrecen varios proveedores y que ya son especializadas en la sublimación. Para las impresoras o plotters de gran formato existen poco proveedores; los principales son Epson y Roland. Recientemente Epson hizo el lanzamiento de una nueva serie de plotters especializados y que ofrecen la última tecnología para el proceso. Esta máquina tiene un precio en el mercado de \$124,300 + IVA. (Anexo2)

La plancha es la segunda máquina esencial para el proceso de sublimación, también marca una limitante importante al proceso ya que depende de su tamaño el área que se podrá sublimar. Al igual que en las impresoras es más común que los fabricantes pequeños cuenten con máquinas que puedan planchar un área un poco más grande al tamaño de una hoja carta; pero para el planchado en gran formato se

requiere de maquinaria más especializada. Las planchas que se usan para éste caso tienen un área de planchado mínimo de 1 metro por 1.2 metros de ancho. Éste es el equipo que permite crear prendas completas como playeras deportivas, leggings, banners para publicidad, etc. Estas planchas cuentan con un área metálica que es la que transmite el calor y una prensa que da la presión requerida para la transferencia. La plancha va acompañada de un compresor para completar el proceso. Las temperaturas que alcanzan superan los 200°C y el tiempo de planchado depende de cada prenda pero suele ser alrededor de 25 a 35 segundos. Según cotizaciones de proveedores nacionales una plancha de gran formato puede costar desde \$80,000 hasta \$125,000 aproximadamente; varía de acuerdo al tamaño y el fabricante. El compresor requerido suele ser de 3HP y tiene un costo que va de los \$11,000 a los \$15,000. Se anexan cotizaciones. (Anexo 3)

Esto es lo principal que se requiere para poder sublimar, como se puede observar tanto los insumos como la inversión en maquinaria es cara. Por el precio de los insumos y los costos de electricidad que derivan del plotter y la plancha el precio final del proceso es el más caro en comparación con otros terminados como el estampado o incluso en algunos casos el bordado. Como en todo, existen diferentes precios según las calidades ya mencionadas en papel y tinta; por supuesto que el equipo también juega un papel primordial para la calidad del producto final. La resolución de las imágenes impresas por el plotter y la regularidad y presión de la plancha son factores que afectan el terminado final.

2.6.2 ¿Cómo se hace la sublimación digital?

Para entender mejor cómo se sublima, se explicará en que consiste cada paso del proceso de sublimación digital; centrada en los textiles. La sublimación comienza con el diseño de lo que se requiere sublimar; para dichos diseños el mercado cuenta con una amplia variedad de programas especializados en los cuales se puede exaltar la creatividad de los diseñadores para luego importar las imágenes a los softwares dirigidos a las máquinas de sublimación. Una vez que se cuenta con el diseño se

debe proceder a transferirlo al papel. Ésta impresión es por medio de un plotter, tintas y papel especializado en el proceso; para una mayor rentabilidad y reducción de costos se debe encontrar la forma más adecuada para acomodar las imágenes dentro del lienzo a imprimir.

Una vez impresas las imágenes, se cortará el papel de acuerdo a la prenda que se desee sublimar. Por ejemplo si se sublima una playera deportiva para futbol y se está sublimando el frente, se cortará el papel de acuerdo al tamaño y modelo de la prenda. La tela debe estar previamente cortada al tamaño deseado, recordando que materiales se pueden sublimar. Ahora se debe colocar el papel encima del área en donde se desea transferir el color. Una vez colocado el papel sobre el área se le transmitirá calor; por medio de la plancha ya antes descrita. En el caso de los textiles se transmite calor a más de 200°C por al menos 25 segundos. Ya que fue planchada la prenda, la sacas de la plancha y desprendes el papel suavemente. Después de éste paso se puede observar como el papel solo tiene una imagen decolorada; por los restos de la pintura, mientras que ahora la tela ha absorbido la tinta que ya forma parte de composición. Al finalizar éste paso la tela ya está lista para pasar a costura o sus respectivos terminados.

2.6.3 Usos de la sublimación digital

La sublimación lleva varios años en el mercado principalmente siendo utilizada para artículos como tazas, rompecabezas, vasos, mouse pads y textiles en formato pequeño. La sublimación para gran formato permite crear playeras completamente sublimadas, banners, toallas, mandiles y demás áreas que necesiten ser cubiertas completamente; además se resalta el uso de una impresora o plotter especializado ya que ahí es donde el diseñador puede explotar realmente su imaginación y la impresora se encargará de arrojar las imágenes con la nitidez y colores que fueron creados.

Se resalta el uso de un plotter ya que es por esto que el proceso puede ser considerado digital; algunas personas realizan este proceso con el proceso similar al estampado convencional. Revelan marcos con las imágenes que se desea sublimar y a partir de ahí crean su propio papel transfiriendo las imágenes por medio de pinturas que aunque también son especializadas aún cuentan con muchas carencias calidad. Existen varias diferencias en cuanto al resultado final de ambos procesos; las principales son: la nitidez de las imágenes, la calidad de los colores y las limitaciones para el diseño; es decir hay muchos diseños que no pueden ser revelados en marcos convencionales y requieren obligatoriamente de un proceso digital. Éste proceso, el digital, es el que fabricará la empresa que será analizada en la presente investigación.

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO Y ESTUDIO DE CASO

CAPÍTULO III

MARCO METODOLOGICO Y ESTUDIO DE CASO

En este capítulo estableceremos el marco metodológico que nos permitirá verificar el logro de los objetivos, así como comprobar la hipótesis fijada en esta investigación.

3.1 Diseño de la investigación:

La metodología a utilizar en la presente investigación será de tipo exploratoria que es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, como lo es la Sublimación Textil.

La técnica de la investigación se hará en base a la observación, que consiste en el registro visual de lo que ocurre en una situación real, clasificando y consignando los acontecimientos pertinentes de acuerdo con algún esquema presente y según el problema que se estudia.

3.2 Instrumento de evaluación

El Instrumento de evaluación es el medio a través del cual se obtendrá la información relevante sobre el concepto y constituye el soporte físico que se emplea para recoger dicha información.

Es aquel que registra datos observables que representan los conceptos o las variables que el investigador tiene para elaborar su trabajo en el caso de esta investigación se utilizará una lista de cotejo, en donde por medio de la observación se verificará el estado actual de las diferentes áreas claves de la empresa.

Para (Hernández, 2014), el instrumento de medición o de recolección de datos, debe reunir tres requisitos esenciales: confiabilidad, validez y objetividad

1. Confiabilidad

En un instrumento de recolección de datos hace referencia al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales.

2. Validez

La validez de un instrumento de recolección de datos, se establece al comparar sus resultados con los de algún criterio externo que pretende comparar lo mismo.

3. Objetividad

Esta es el grado en que el instrumento es o no permeable a la influencia de los sesgos y tendencias de los investigadores que lo administra, califican e interpretan

3.2.1 Lista de Cotejo

Tabla 4

Instrumento de Medición: Lista de Cotejo

Instrumento de Medición: Lista de Cotejo			
Segmento de mercado	Excelente	Regular	No implementado
	División del mercado por grupos según necesidades		✓
Implementación de distintos métodos de atención según segmento			✓
Propuesta de Valor			
Propuesta de Valor	Excelente	Regular	No implementado
	Detección de la propuesta de valor		✓
Calificación del valor de cada propuesta de valor según el segmento de mercado			✓
Canales			
Canales	Excelente	Regular	No implementado
	Efectividad de los canales de distribución	✓	
Incorporación de tecnología			✓
Canales de comunicación		✓	
Relación con clientes			
Relación con clientes	Excelente	Regular	No implementado

Fidelización del cliente			✓
Servicio Post venta			✓
Fuentes de ingresos			
	Excelente	Regular	No implementado
División de fuentes de ingreso		✓	
Creación de estrategias para el incremento de ventas por fuente de ingreso			✓
Recursos clave			
	Excelente	Regular	No implementado
Sistema de mantenimiento a maquinaria			✓
Reclutamiento de personal		✓	
Desarrollo de Capital Humano			✓
Actividades clave			
	Excelente	Regular	No implementado
Detección de actividades clave		✓	
Eficiencia en el desempeño de las actividades clave		✓	
Asociaciones clave			
	Excelente	Regular	No implementado
Relación con proveedores	✓		
Asociaciones empresariales			✓
Estructura de costos			
	Excelente	Regular	No implementado
Detección de los principales costos		✓	
Eficiencia en costos fijos		✓	

Fuente: esquema de elaboración propia

Es un instrumento estructurado que registrará los conceptos a observar para implementar o eliminar los distintos componentes de los recursos organizacionales, la ausencia o presencia de un determinado rasgo, conducta o secuencia de acciones.

Es conveniente para la construcción de este instrumento y una vez conocido su propósito, realizar un análisis secuencial de tareas, según el orden en que debe aparecer el comportamiento. Debe contener aquellos conocimientos, procedimientos y actitudes que el investigador desea focalizar.

3.3 ESTUDIO DE CASO

SUBLIMARTE

3.3.1 Antecedentes

Sublimarte nace como empresa hermana de una organización ya en funcionamiento desde hace aproximadamente ocho años; dicha empresa está especializada en la fabricación de artículos textiles, principalmente para empresas privadas. La ahora dueña de Sublimarte, forma parte de la familia fundadora de la empresa mencionada por varios años y al involucrarse en la industria textil detectó un área de oportunidad en la sublimación digital sobre textiles.

Al analizar el terminado, se encuentra con un proceso novedoso, interesante y ampliamente demandado en la industria textil moderna. Como ya se explicó, la sublimación digital es un proceso en el que se imprime un diseño sobre diferentes superficies; en este caso, telas. Al formar parte de una empresa dentro del área textil y buscar proveedores de sublimación se comienzan a detectar muchas carencias en el rubro. Proveedores con poca seriedad para el trabajo, baja calidad en los procesos y poca explotación de las tecnologías existentes para mejorar y facilitar la sublimación. Con estos factores en mente y estudiando el crecimiento y la demanda que tiene éste proceso en una zona ampliamente textilera como es Puebla y Tlaxcala; se decide abrir un taller de sublimación digital textil.

Previamente ya se profundizó sobre la maquinaria requerida para éste proceso, también se enlistaron algunos otros activos que formaron parte de la inversión inicial de ésta empresa. Dicha inversión no era alta, pero se requirió de un

préstamo familiar para comenzar operaciones. El taller comenzó a trabajar la primera semana de agosto del 2015.

3.3.2 Ubicación

Como parte del diseño del modelo de negocios se debe tomar en cuenta la localización de la empresa; al abrir el taller se considera que es importante que tenga ventas directas al público para con esto poder aprovechar el mercado local que cuenta con la necesidad de éste producto. Se tomó en cuenta la ubicación de los productores minoristas de la región y se consideró que el pueblo de San Pablo del Monte sería una ubicación indicada para el establecimiento del taller. Dentro de ésta población y de las zonas cercanas se ubican una gran cantidad de talleres maquiladores de uniformes deportivos y otros materiales textiles.

Al estar cerca de éstos productores y contar con la tecnología de la que ellos carecen se logra atender a un segmento de mercado que parecía olvidado. San Pablo del Monte se encuentra en los límites de los estados de Puebla y Tlaxcala; esta ubicación permite a Sublimarte atender a un segmento de mercado local y minorista y al mismo tiempo estar cerca de grandes fábricas productoras.

3.3.3 Misión

Sublimación textil de alta calidad, compromiso con tiempos de entrega y orientación a la satisfacción del cliente.

3.3.3.1 Visión

En 2018 Sublimarte será reconocida en su zona de influencia como una empresa productora de alta calidad y seriedad laboral

3.3.4 Valores

- Calidad: máximo cuidado de todos los detalles del proceso
- Responsabilidad: total compromiso con el trabajo
- Colaboración: trabajo en equipo interno y con el cliente para lograr los mejores resultados
- Honestidad: tiempos de entrega realistas y precios justos

3.3.5 Organigrama



Bajo éste esquema de trabajo se está laborando actualmente en Sublimarte, al inicio solo se contaba con un diseñador y con personal provisional para el planchado dependiendo de los pedidos. Actualmente ya se puede tener a dos personas para diseño y a una persona fija para el planchado y otros trabajos.

Los principales clientes actuales son los maquileros locales; cada mes se ha ido incrementado la lista de clientes, la gente regresa y recomienda a nuevos clientes. Desde el segundo mes de operaciones los gastos de la empresa se cubren con sus ventas mensuales. En cuanto a los pedidos externos, se ha logrado concretar algunos pedidos grandes con fabricantes de playeras; principalmente para carreras, como las sublimadas para el Maratón Internacional de Puebla en Noviembre del 2015. También se ha trabajado para otras empresas dedicadas a la producción de textiles, sublimando partes para mochilas, playeras para carreras, y uniformes deportivos. La empresa busca crecer esta cartera de clientes grandes que son los que aportan pedidos con altas utilidades.

Como se mencionó, en los primeros meses las ventas han ido incrementando y el negocio ha logrado mantenerse por sí mismo. A continuación se presenta un breve record de ventas registradas desde el inicio de operaciones del negocio:

Tabla 5

Ventas

	VENTAS					
	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero
Ventas	\$ 87,815	\$ 45,341	\$ 25,674	\$ 99,220	\$ 15,581	\$ 33,600
	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Ventas	\$ 47,150	\$ 68,861	\$ 84,094	\$ 69,621	\$ 111,742	\$ 142,552

Fuente: esquema de elaboración propia

En el área financiera, actualmente se busca la recuperación del capital invertido para el pago del préstamo, ya se cuenta con 50 por ciento de recuperación. Una de las problemáticas actuales es el capital humano; ha resultado muy difícil encontrar personal capacitado en la zona, especialmente para los puestos del área

de diseño y el encargado de taller. El auxiliar del taller ya es un empleado de confianza que ha resultado ser un buen elemento para la empresa.

Sublimarte se encuentra trabajando de una forma que se podría denominar sana; con ventas que cubren sus principales gastos y logrando recuperar su inversión. Pero actualmente se busca desarrollar un modelo que ayude a detonar el crecimiento del negocio, llegando a nuevos y más variados clientes.

3.4 Planteamiento futuro

Sublimarte se ve en la necesidad de desarrollar un modelo de negocios ya que considera que debe crear éstos cimientos para poder tener un correcto crecimiento. Al inicio de las operaciones por distintas situaciones no se logró concretar este modelo por lo que ahora en la marcha se busca establecerlo lo antes posible.

La empresa tiene como objetivo continuar satisfaciendo al mercado local que lo ha recibido muy bien, pero sobretodo necesita crear este modelo de negocio para llegar a empresas fabricantes de distintos productos que requieran la sublimación en sus terminados. Otro factor importante para el futuro de la empresa es lograr crear un equipo de trabajo estable y que trabaje adecuadamente para poder responder en tiempo y forma a los pedidos, además de así dar independencia al negocio de su dueña. Con esto se busca que ella pueda involucrarse más profundamente en la búsqueda de clientes y las áreas estratégicas de la empresa.

Se busca que por medio de la creación de un modelo de negocios se pueda tener más claro el rumbo de la microempresa, los canales que debe utilizar una vez que visualice correctamente a su o sus mercados, y la correcta utilización de sus recursos. Con ésta información y la presentada en el Marco Teórico se dan los cimientos necesarios al lector para poder proceder al desarrollo del modelo de negocios con los conocimientos de la industria y de la empresa en particular. La información faltante se ira presentando conforme se plasme en el lienzo para el modelo de negocios.

3.4.1 Modelado por Bloques

En capítulos anteriores ya se dio una explicación teórica de cada uno de los bloques involucrados en el modelado, siempre basándonos en la herramienta propuesta por Alexander Osterwalder. Ésta parte del Capítulo IV, estará enfocada en proveer información cualitativa y cuantitativa apropiada a cada bloque y que sea de utilidad para la creación del modelado final de la empresa Sublimarte. Por medio de la información recabada se busca que de manera práctica y real se tenga conocimiento de cada uno de las áreas que Sublimarte debe evaluar para su desarrollo.

3.4.2 Segmento de Mercado

En la descripción teórica del capítulo II se explicó lo que es el segmento de mercado; cómo se estratifica y se dio una breve descripción del segmento de mercado de la empresa Sublimarte. Como recapitulación, se identificaron dos tipos de ventas: ventas al mostrador y ventas externas. A continuación se profundizará sobre el perfil de cada grupo de clientes para dichas formas de ventas, posteriormente se hará una breve investigación para identificar los números que éstos grupos representan para el mercado. Se acotará cada mercado a la zona de interés y por último se analizarán las necesidades de cada segmento.

3.4.3 Clientes locales

El taller de Sublimarte esta estratégicamente localizado en las inmediaciones del Estado de Tlaxcala y el Estado de Puebla; posteriormente se profundizará más sobre la localización. Lo importante de la ubicación para la segmentación de mercado radica en la gran cantidad de productores locales dentro de ésta área.

Los clientes que son considerados locales para Sublimarte está formados por maquileros principalmente del Estado de Tlaxcala que buscan el servicio de sublimado ya que ellos se dedican a fabricar la prenda terminada. Para éste mercado se ofrecen dos tipos de productos, la impresión de papel para sublimación y el sublimado de la prenda completa. En la impresión del papel el cliente requiere

únicamente del trazo y la impresión del papel; el cual se les vende por metro cuadrado. Éste papel es planchado posteriormente por ellos. En cuanto a la prenda sublimada, en este caso los clientes piden un diseño específico, llevan su tela cortada y se les entrega la prenda con el sublimado que ellos eligieron; ya lista para coserse.

Para realizar un mejor análisis del éste segmento de mercado específico se procederá a ofrecer información recabada sobre el mismo. Primeramente se establecerá la industria textil; específicamente el área de la maquila, en la región que concierne a la empresa, que es la zona centro del país especialmente Puebla y Tlaxcala. “Un estudio sobre la industria textil y la confección a nivel nacional y regional indica lo siguiente: a) cinco entidades de la región centro concentran el 65.9 por ciento del personal ocupado a nivel nacional en la rama textil: Estado de México (23.1), Distrito Federal (17.2), Puebla (15.0), Hidalgo (6.1) y Tlaxcala (4.5)...” (Ortega, 2003)

Como destaca Ortega, Puebla y Tlaxcala destacan entre las principales entidades dentro de la industria textil, tanto por su alta producción como por la cantidad de empleos generados por las áreas relacionadas a la costura. Sublimarte, al estar ubicada en las inmediaciones de dos de estos estados puede atender directamente a los maquileros y fábricas de ésta zona. De igual manera se tiene una ubicación privilegiada al poder llegar fácilmente a cualquiera de los otros estados mencionados, los envíos son alcanzables y con esto se abren nuevas oportunidades para la empresa.

Dentro de la región se puede encontrar varias microempresas relacionadas a la maquila de prendas; pero según algunos estudios analizados se percibe la informalidad de muchos de éstos negocios por lo que se dificulta su correcta medición. “A pesar de la llegada de nuevas y modernas fábricas tanto en el sector de productos duraderos como en las ramas textil y de confección que se instalan en la entidad, las micro y pequeñas empresas continúan predominando en la estructura

industrial del estado:”...en 1960 había 1,735 que ocupan cinco personas o menos, en 1975 este número creció a 2,002 y en 1970 eran 2,019; mientras que el número de fábricas que ocupaban seis o más personas aumentó de 55 en 1960 a 92 en 1965 y a 109 en 1970” (Ortega, 2003)

Al igual que en la mayoría de las industrias en México, en lo textil también resaltan las microempresas formadas por menos de cinco integrantes. Muchas de ellas son informales ya que se establecen dentro de sus casas, cuentan con algunas máquinas de coser, mesas para corte y poco más. Muchas familias en las zonas ya mencionadas sobreviven de éstos trabajos. “La manufactura estatal, y la de la industria textil en particular, se caracteriza por la proliferación de talleres y pequeñas empresas familiares formales o informales...” (Ortega, 2003)

El INEGI en su última actualización muestra la ocupación por entidad federativa; en ella se analizó a la industria textil dentro del estado de Puebla y de Tlaxcala (dos de las entidades en las que Sublimarte puede tener mayor alcance). A continuación se presentan los datos obtenidos:

Tabla 6

Puebla					
Ocupación					
Personal ocupado en la industria manufacturera según subsector (Número de personas)					
Periodo	Total de la industria manufacturera	313 Fabricación de insumos textiles acabado textiles	314 Fabricación de productos y excepto de vestir	315 Fabricación de textiles, prendas de vestir	Total del subsector textil
2015					
Enero	99953	12252	1665	12761	26678
Febrero	100250	12302	1694	12719	26715
Marzo	100608	12391	1684	12735	26810
Abril	101413	12549	1608	12657	26814
Mayo	100692	12618	1660	12892	27170
Junio	99585	12700	1662	12726	27088
Julio	99347	13009	1651	12749	27409
Agosto	99310	13008	1665	12705	27378
Septiembre	99369	13123	1642	12631	27396
Octubre	99546	13076	1668	12680	27424
Noviembre	99706	13081	1683	12653	27417

Fuente: (INEGI Encuesta Mensual de la Industria Manufacturera, 2016)

Tabla 7

Tlaxcala	
Ocupación	
Personal ocupado en la industria manufacturera según subsector	
(Número de personas)	
Periodo	Total de la industria manufacturera
2015	
Enero	28110
Febrero	28117
Marzo	28316
Abril	28155
Mayo	28247
Junio	28289
Julio	28459
Agosto	28598
Septiembre	29094
Octubre	29440
Noviembre	29257

Fuente: (INEGI Encuesta Mensual de la Industria Manufacturera, 2016)

En los datos presentados y obtenidos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía se puede observar la cantidad de la población que se especializa en el área textil. En Puebla dentro de los subsectores es uno de los más grandes después de la industria automotriz. Con esta segmentación de la ocupación de la población se observa que puede existir un área de influencia para el negocio dentro de éstas dos entidades federativas.

La información antes presentada es la arrojada por las empresas que están constituidas dentro de ambas entidades; ya se mencionó anteriormente la informalidad de la mayoría de los negocios de maquila de la región; se entiende que su inversión es poca y viven al día con su trabajo. Por estas razones es difícil que ellos se capitalicen y puedan hacer crecer sus negocios. En la zona en la que se ubica Sublimarte, la mayor parte de los maquileros locales se dedican a la costura de uniformes y prendas deportivas. Por la demanda actual nace en ellos la necesidad de encontrar un sublimado de calidad y que se ajuste a sus pedidos. Dichos pedidos suelen ser de menos de treinta piezas y casi siempre tiene un tiempo de entrega muy corto.

Sublimarte conoce éstas necesidades del mercado local y busca satisfacerlas. Primero se cuenta con el taller dentro de la zona por lo que dichos clientes no tienen que recorrer largas distancias para poder encontrar un proveedor de sublimación digital. En segundo lugar se busca ofrecerles un precio accesible aunque sus pedidos sean de pocas piezas; el tiempo de entrega siempre es cumplido aun cuando el cliente requiera pedidos urgentes. Por otra parte ellos buscan un detalle muy importante que otros proveedores de la zona no les dan y es, formalidad. El mercado local tiene mucho problema con la seriedad que la gente tome con su trabajo, por lo que Sublimarte siempre está al pendiente de los pedidos recibidos y les da a cada uno de ellos el tiempo que requieren.

3.4.4 Clientes mayoristas

Ya se mencionaron los por menores de los clientes minoristas a los que busca atender Sublimarte, ahora se profundizará en los clientes mayoristas a los que se pretende llegar. En estos datos se tomará en cuenta toda la industria textil de la región ya que la gran mayoría de ellos pueden ser clientes potenciales. Se buscará aterrizar los datos a las empresas que ya se conoce que utilizan el terminado de sublimación como: las toalleras, fabricantes de playeras, fabricantes de ropa deportiva y casual para mujer, fabricantes de ropa para cama, entre otros.

“Según datos referidos sobre las maquiladoras, existe en todo el corredor Puebla-Tlaxcala, unas 1500 maquiladoras. Para el recuento se han considerado desde las maquiladoras formalmente establecidas hasta las sub maquilas, es decir, las plantas maquiladoras clandestinas, aun cuando no es totalmente exacta.” (El Corredor Industrial Puebla-Tlaxcala: Laboratorio para la producción de la Maquila en México) Al igual que en el caso de los clientes minoristas; muchos de los mayoristas están ubicados en la región en la que se encuentra Sublimarte, por lo que la gran cantidad de fábricas maquiladoras que pueden requerir del trabajo de sublimado textil podría verse apoyada por la existencia de Sublimarte en la región. Con las cifras presentadas se puede observar que el segmento de mercado al que pretende llegar Sublimarte es grande, sin ser un mercado sumamente extenso es suficientemente amplio como para considerarlo importante para la empresa.

Ya se ha hablado de la historia y lo grande que es la industria textil en la zona, la sublimación es un proceso relativamente nuevo sobre todo en su formato tecnológico. La industria en general se ha ido orientando hacia el desarrollo de sus procesos de la mano de la tecnología y la sublimación es parte de estos cambios. “En la última década la industria textil de Puebla y Tlaxcala ha sufrido cambios tecnológicos; de la misma manera se fortalecido tras el desarrollo de nuevos nichos de mercado, actualmente existen alrededor de 300 empresas en la región desde hilado, tejido, acabado y producto terminado.” (Cámara de la Industria Textil , 2013)

El segmento que Sublimarte denomina como mayorista está solicitando cada vez más un terminado de mayor calidad o calidad digital y eso es lo que se busca ofrecerles.

Por último para destacar el tamaño de la industria textil en su forma de empresa mediana a grande se presenta el siguiente dato en el que es resaltable la cantidad de empleos que se generan a partir de ésta industria: “Para la región de Puebla y Tlaxcala la Cámara representa alrededor de 27 mil empleos; sin duda es uno de los sectores más representativos de la industria manufacturera ubicándose en el segundo lugar de la región.” (Cámara de la Industria Textil , 2013) Con la creación y el desarrollo de Sublimarte se pretende hacer crecer éste número, de la misma manera se pretende llegar a las numerosas empresas que dan estos trabajos para apoyarlos en la sublimación de sus materiales.

Como se puede apreciar la segmentación de mercado puede resultar compleja pero lo resaltable para el negocio resulta en el sólido sector manufacturero de la región. “De acuerdo con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), la manufactura es una de las áreas clave del crecimiento en la entidad, ya que genera 102 mil 375 empleos formales, que representan el 3.9% del total de personal ocupado en el estado.” (BANCOMEXT, 2014) Sublimarte debe desarrollar programas de ventas y de crecimiento con los que pueda ir tomando poco a poco el mercado creciente y estable de la región. No se debe olvidar de continuar enfocado en las necesidades de cada uno de éstos segmentos y de la correcta definición de los segmentos que pudieran irse creando con el crecimiento de la empresa.

3.4.5 Propuesta de Valor

La propuesta de valor es sumamente importante para Sublimarte, la empresa entiende de la relevancia de resaltar sobre sus competidores por medio de estrategias y diferenciadores que sean de utilidad para el cliente. Ya se mencionó en capítulos anteriores que las propuestas de valor que identifican a la empresa Sublimarte son: la reducción de riesgos, alta calidad de la materia prima, tiempos de

entrega razonables y la formalidad en toda la realización de su pedido. Otras propuestas de valor se centran en la accesibilidad y la comodidad. Por último Sublimarte apoya a sus clientes en la creación de sus diseños y se realizan los ajustes necesarios que logren crear justo lo que tenía en mente.

Para poder contextualizar algunas de las ventajas competitivas de Sublimarte se realizarán ciertos análisis de la competencia para poder establecer acertadamente si los factores que la empresa considera diferenciadores en realidad lo son. Primero se hará un breve análisis de tiempos de entrega en donde se utilizará a los actuales clientes de Sublimarte para cuestionarlos sobre los tiempos de entrega que recibía normalmente de sus otros proveedores de sublimado; para posteriormente compararlos con los tiempos de Sublimarte.

Para la realización de la comparación se tomará en cuenta un pedido de 50 playeras completamente sublimadas:

Tabla 8

Comparación de los tiempos de entrega			
	Sublimarte	Estampados especiales	Proveedores locales
Tiempo Entrega	de 4 días hábiles	4 días hábiles	7 días hábiles

Fuente: esquema de elaboración propia

Los tiempo de entrega arrojados por las empresas competidoras de Sublimarte es importante destacar que según los comentarios recibidos por los actuales clientes de Sublimarte y basados en la previa experiencia de la dueña de la empresa; se sabe que los tiempos presentados suelen tener una desviación de al menos 1 o 2 días más de los previsto. Esto es basado en la observación e información recolectada basada en experiencias. Lo que se concluye sobre los

tiempos de entrega es que para el cliente local se puede presentar una importante propuesta de valor en la reducción del tiempo de entrega; y para ambos segmentos (mayoristas y minoristas) se encuentra un factor muy importante pero difícil de medir que es la formalidad en la entrega de los trabajos. Factor que es altamente valorado en los procesos de producción de cualquier industria manufacturera.

Para seguir con el análisis de la propuesta de valor, enfocándonos en la localización; se investigará a algunos de los competidores de la región y se enlistará su ubicación geográfica. Se utilizarán algunos de los proveedores ya mencionados en otras áreas de ésta investigación. Para el análisis se presentará la distancia en kilómetros que existe entre el cliente y los proveedores, comparándolos con Sublimarte.

Tabla 9

Localización geográfica Cliente-Proveedor			
Cliente/Proveedor	Sublimarte	Proveedores zona El Carmen	Proveedores Locales (San Pablo del Monte)
COVATEX	27.5 Km.	34.6 Km.	26 Km.
Clientes locales	1.5 Km.	13.4 Km.	1 Km.
La Providencia	27 Km.	35 Km.	27 Km.
Spintex	11.6 Km.	17.5 Km.	9.5 Km.
Confecciones Santa Julia	29.3 Km.	36.7 Km.	27.3 Km.
Playeras Joshua	19.7 Km	27.1 Km.	17.6 Km.

Fuente: esquema de elaboración propia

La creación de éste análisis de localización ayuda a la identificación del valor agregado que significa la ubicación de Sublimarte para los segmentos de mercado que pretende alcanzar. Comenzando con los clientes externos o mayoristas; la propuesta de valor para ellos no es tan grande ya que a ellos se les ofrece un “servicio a domicilio”, en donde se les visita directo en sus oficinas y las entregas de sus pedidos también se realizan en donde a ellos les es más conveniente. La ubicación beneficia en el alcance a estos clientes, en un nivel de reducción de costos para la empresa ya que permite alcanzar estos lugares (principales municipios del estado de Tlaxcala y la ciudad de Puebla) en un tiempo corto y con gastos de traslado reducidos.

Por otra parte, para los clientes locales la ubicación es primordial. La gran mayoría de los clientes que Sublimarte considera ventas locales se encuentran ubicadas en un radio no mayor a 5 Km del taller. Para este mercado la reducción del tiempo de traslado y los costos que éste puede provocar, es muy importante para ellos. Para este segmento de mercado resulta costoso el traslado a la zona del Carmen, además resulta en una pérdida de tiempo para su producción ya que normalmente son ellos mismos quienes tienen que completar otros pasos del proceso productivo. Por estas razones se considera que la ubicación de Sublimarte es esencial para su desarrollo y para la conservación de este segmento de mercado.

Por último, una de las propuestas de valor de Sublimarte es la utilización de insumos de alta calidad. El plotter que se utiliza para la impresión es marca Epson, dicha maquina es especialmente creada para la sublimación y utiliza tintas que también son creadas especialmente para sublimar. Dentro de estas tintas en el mercado se pueden encontrar las tintas originales de la marca Epson y muchas tintas más exportadas principalmente de países asiáticos. Las tintas utilizadas por Sublimarte son las tintas originales de la impresora; como ya se mencionó antes este insumo es sumamente caro por lo que muchos proveedores buscan adquirir las tintas genéricas para disminuir sus costos.

Aunque esto es perfectamente válido, se sabe que el uso de éstas tintas tiene un impacto directo en la calidad de la impresión y por consiguiente en la calidad de la imagen que se sublima en el producto final del cliente.

Sublimarte está consciente del alto costo en el que está incurriendo pero también entiende la importancia de ofrecer la mejor calidad a sus clientes, con esto en mente se utilizan las tintas originales y se trabaja en que su uso sea de la manera más efectiva para no incurrir en costos extras.

Después de presentadas las ventajas competitivas de Sublimarte y de analizarlo comparándolo con otros proveedores de sublimado, se encuentra que algunas ventajas resaltan sobre otras además de que algunas ventajas son más aprovechadas por un segmento que por el otro, dependiendo de sus necesidades. Se considera que se debe seguir poniendo especial atención en las ventajas competitivas ya que se sabe que son la razón por la que los clientes siguen regresando; se ha detectado basado en los meses de trabajo que la formalidad y la calidad de la sublimación son los principales factores por los que regresan los clientes.

3.4.6. Canales

La comunicación y el acercamiento con los clientes es uno de los puntos más importantes para el desarrollo de un modelo de negocios por lo que se profundizará en los canales ya mencionados para Sublimarte. Ya se dijo que Sublimarte tiene un canal directo con el cual comenzó operaciones y por medio del cual se comenzó a generar ingresos. Por otra parte se está buscando desarrollar canales externos de ventas y comunicación con los cuales se pueda potencializar el crecimiento de la empresa. Éste último canal aún está en desarrollo por lo que aún no tiene una completa estabilidad; esto quiere decir que los pedidos por dicho canal hay meses en los que son muy buenos y algunos meses no se tienen pedidos de éste canal.

Comenzando con el canal directo que ya tiene Sublimarte, se cuenta con un taller con venta directa al público. Dicho taller está ubicado en San Pablo del Monte, Tlaxcala a diez minutos de la ciudad de Puebla. El espacio de trabajo es de aproximadamente 120m²; dentro del taller se cuenta con toda la maquinaria necesaria para la producción y una zona destinada al diseño y la atención a clientes. El horario de trabajo es de 9am a 6pm. La inversión inicial para el establecimiento de dicho taller fue de aproximadamente \$300,000.

La comunicación con los clientes que acuden al taller es directa de forma personal; ellos se pueden acercar con los diseñadores para pedir presupuestos y hacer un pedido. Para el seguimiento a sus pedidos se maneja una comunicación telefónica y por medios electrónicos como whatsapp y el correo electrónico. Con el uso de medios electrónicos se pretende facilitar el intercambio de información, hacer una relación más estrecha con el cliente y evitar malos entendidos en sus pedidos. Los canales utilizados para éste segmento de mercado no incurren en un gasto significativo para la empresa. Se invierte en un paquete de llamadas telefónicas e internet que cuesta \$399 al mes. El servicio de whatsapp es gratuito por lo que no se considera un gasto para la empresa.

Para la venta a mayoristas los canales de comunicación varían un poco. De inicio los clientes mayoristas no suelen acudir directamente a la tienda por lo que el trato personal con ellos suele ocurrir en sus oficinas y/o fábricas. Al estar iniciando operaciones; las ventas directas con empresas y/o fabricantes son realizadas por la dueña de Sublimarte, quien busca entablar buenas relaciones comerciales que ayuden al crecimiento de la empresa. Se pretende que posteriormente se cuente con un encargado de ventas a mayoristas. Para la continuidad de la comunicación el medio más empleado es el correo electrónico; éste facilita el proceso para el cliente y en él se logra plasmar toda la información que se necesita sobre cada pedido. El medio telefónico también es empleado para la comunicación con los clientes mayoristas. En cuanto a los costos en los que se incurre para lograr el canal de comunicación con los clientes mayoristas; éstos son mayores que con los clientes

locales y varían de acuerdo al cliente. Los gastos suelen ser en viáticos, muestras, envíos de muestras y en un mediano plazo será el salario de la persona que se encargue de ésta atención a clientes.

Los siguientes pasos para fortalecer los medios de comunicación de Sublimarte serán la creación de una página de Facebook y una página de internet. Con estos medios se buscará llegar a nuevos clientes, además de presentar los diseños existentes a los clientes de una manera más fácil. Los costos para el lanzamiento de la página de Facebook se sabe que son nulos, más allá de la inversión que se requiere al pagar horas extras al diseñador para la creación del contenido que se expondrá en el medio. Por otra parte la página de internet, si tiene diferentes precios. Hasta ahora se tiene pensado que para iniciar se puede ocupar uno de los sitios en donde gratuitamente se crea la página y solamente se paga el dominio. De igual manera se utilizará contenido creado por los diseñadores de la empresa.

3.4.7 Relación con clientes

Las relaciones con los clientes van muy de la mano de los canales ya mencionados. En el bloque de relaciones lo que Sublimarte buscará desarrollar son relaciones de asistencia personal y de asistencia personal exclusiva. Los detalles de éstas asistencias ya fueron descritas en capítulos anteriores y se relacionan con los canales de comunicación. Para el desarrollo de éste bloque del modelo de negocio lo que se buscará es determinar cuáles serán las formas y medios de captación de clientes; cómo se hará para crear una fidelidad del mismo y por último cómo se estimulará al cliente recurrente.

Al igual que en bloques anteriores se dividirán estos esfuerzos hacia los dos segmentos de mercado para lograr estrategias más acertadas. Para la captación de clientes locales se desarrolló una campaña de reconocimiento. Tomando en cuenta el perfil del cliente y sus necesidades se decidió utilizar herramientas como la colocación de carteles informativos en puntos estratégicos cercanos al taller Sublimarte. Algunos de los lugares fueron tiendas de telas, lugares de renta de

computadoras, la presidencia municipal, canchas de fútbol, entre otros. Otra parte de la campaña consistió en la repartición de volantes en eventos de la zona, lugares locales y otros puntos de interés. Por último se invirtió en la colocación de letreros micro perforados en las puertas del taller para la captación de los transeúntes.

Las estrategias de fidelización para los clientes locales se centran en dar la atención que se merecen, antes que nada se busca crear una relación de respeto y apertura con la que ellos se sientan cómodos y seguros al dejar sus pedidos en nuestras manos. También se crea un sistema de retroalimentación en el que se revisa el pedido entregado para poder recibir las observaciones del cliente; en cuanto al trato dado por el encargado del taller, se está pensando crear una encuesta anónima con la que los clientes puedan evaluarlo.

Por último para los clientes locales se está planeando un sistema de estímulo en el que se les recompense si ellos recomiendan a Sublimarte con algún conocido. Así que si un cliente actual, lleva a un cliente nuevo y dicho cliente hace una compra; quien lo recomendó tendrá un descuento en su siguiente pedido. Éste sistema se pondrá a prueba para detectar si realmente es un sistema efectivo para estimular a los clientes a regresar y recomendar a Sublimarte.

Continuando con los clientes externos; para ellos también se aplicarán algunas de las mismas estrategias y serán complementadas para lograr satisfacer a un mercado un tanto más exigente y saturado. Comenzando con la captación de los clientes externos; éste es un proceso bastante más complejo que el de los clientes locales. Se comenzó creando una base de datos de los clientes potenciales y desarrollando un apoyo visual electrónico por medio del cual se comenzó haciendo un primer contacto por correo con la lista ya mencionada. Esta captación también se busca de manera telefónica cuando es necesario; el mayor esfuerzo es realizado por medio de visitas personales a las oficinas de los posibles clientes. Se invierte en los viáticos para las visitas y en las muestras que se les proporciona, algunas veces se tiene que invertir en envíos de muestras a ciertos clientes.

La fidelización para los clientes externos se piensa llevar de una manera muy similar a los clientes locales, haciendo un énfasis mayor en la creación de bases de datos con información referente al cliente para lograr tener un acercamiento que cree una relación personalizada. En cuanto al sistema de retroalimentación se pretende crear una encuesta electrónica para que puedan calificar los detalles del proceso de compra y la calidad de sus productos. Por último para lograr estimular al comprador externo se estudió mucho el perfil del comprador. Dichos clientes no van buscando regalos ni descuentos sino buenos precios y respuesta en los trabajos; por lo que más bien se estimulará su compra poniendo especial atención en sus pedidos e intentando dar un extra en cada uno de ellos. Se les dará el seguimiento más cercano posible y si es posible se les podrá recompensar de acuerdo a su nivel de compra con entregas gratuitas.

3.4.8 Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingresos son descritas por el autor del Canvas como: “las arterias del modelo de negocio” (Osterwalder & Pigneur, Generación de Modelos de Negocios, 2005) es con esto en mente que se sabe la importancia de éste bloque. Ya se mencionó que Sublimarte utiliza la venta de activos como su fuente de ingresos. Las fuentes de ingresos proviene de: la venta de papel impreso por metro a maquiladores locales, la sublimación sobre la tela proporcionada por el cliente y la maquila de la prenda completa (cortada, sublimada y confeccionada).

Para tener una impresión más clara de la realidad financiera de Sublimarte durante sus primero meses de funcionamiento se procederá a desglosar varias áreas que presenten las ventas, el porcentaje de beneficio de cada producto. Dentro de las tablas de ventas se separarán las ventas externas y las locales; además se presentará por separado las ventas del papel impreso y sus porcentajes de beneficio.

A continuación se presenta una tabla con las ventas totales de cada mes desde el inicio de operaciones de la empresa:

Tabla 10

		VENTAS					
		Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero
Ventas	\$	87,815	45,341	25,674	99,220	15,581	33,600
		Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Ventas	\$	47,150	68,861	84,094	69,621	111,742	142,552

Fuente: esquema de elaboración propia.

Es importante mencionar que durante el mes de Diciembre se decidió cerrar las últimas semanas del mes por las fiestas navideñas ya que se comenzaba a registrar una baja considerable en las ventas y no era rentable permanecer abierto. Esta estacionalidad no se tenía contemplada pero fue un dato muy importante a destacar para el negocio. En el total de ventas presentado se cuentan ventas externas e internas. Se aprecia una curva desigual ya que las ventas externas son muy fluctuantes y al ser una empresa de reciente creación hay meses que todavía lo logra registrar ventas externas. Para poder comprender mejor este fenómeno se procede a desglosar las ventas en cuanto a ventas locales y ventas externas.

Tabla 11

		VENTAS POR SEGMENTO					
		Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero
Ventas mostrador	\$	9,815	20,741	25,674	35,850	11,331	33,600
Ventas externas	\$	78,000	24,600	-	63,370	4,250	-
Ventas Totales	\$	87,815	45,341	25,674	99,220	15,581	33,600
		Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Ventas mostrador	\$	47,150	65,612	70,491	51,499	87,214	101,841
Ventas externas	\$	-	3,249	13,603	18,122	24,528	40,711
Ventas Totales	\$	47,150	68,861	84,094	69,621	111,742	142,552

Fuente: esquema de elaboración propia

Como se aprecia en la tabla anterior las ventas al mostrador o ventas locales han tenido un crecimiento desde la apertura del negocio en Agosto del 2015; por otra parte las ventas externas se basan en pedido de pedidos de empresas o fábricas por lo que es difícil que sean constantes y que tengan un comportamiento racional. A continuación se presenta una gráfica de las ventas al mostrador para reflejar el constante crecimiento de éstas:

Tabla 12



Fuente: esquema de elaboración propia

Como se puede apreciar en las tablas presentadas las ventas han registrado un crecimiento, sobre todo en las ventas al mostrador. Esto puede reflejar que los clientes locales se están acercando más al taller y que están regresando. La cartera de clientes en este rubro ha ido en crecimiento. Por otra parte las ventas externas son menos constantes pero representan un alto porcentaje de las ventas logradas hasta ahora; para representar esto se presenta el acumulado de ventas hasta el mes de Enero del año 2016 y se presentan los porcentajes del total de ventas que logra cada uno de los tipos de ventas. Es importante recalcar que todavía ha habido meses en los que no se cuenta con ventas externas.

Tabla 13

Acumulado de Ventas 08.2016-07.2016		
Ventas mostrador	\$ 560,818	67%
Ventas externas	\$ 270,433	33%
Total	\$ 831,251	100%

Fuente: esquema de elaboración propia

Para los clientes locales se maneja una política de precios fijos ya que normalmente los pedidos son de menos de cincuenta piezas. Para los clientes externos los precios se manejan por cotización según el diseño y las cantidades que requieran. A continuación se presenta las listas de precios que se les facilita a los clientes locales:

Tabla 14

MANGA CORTA	MANGA LARGA	SHORTS
<p>Fly mirates</p> <p>\$25</p> <p>DISEÑO SIMPLE</p>	<p>\$55</p> <p>DISEÑO MEDIO</p>	<p>\$36</p> <p>DISEÑO MEDIO</p>
<p>\$35</p> <p>DISEÑO MEDIO</p> <p>BIMBO</p>	<p>\$65</p> <p>DISEÑO COMPLETO</p> <p>QATAR AIRWAYS</p>	<p>\$48</p> <p>DISEÑO COMPLETO</p>
<p>\$55</p> <p>DISEÑO COMPLETO</p> <p>CHEVROLET</p>		

\$20 EXTRA A CADA PRECIO PARA PRODUCTOS QUE TENGAN MAYORIA NEGRO
 \$10 EXTRA A CADA PRECIO PARA PRODUCTOS QUE TENGAN MAYORIA AZUL MARINO

PRECIOS DE SUBLIMADO
Sublimarte
 Sublimado Textil

• LOS PRECIOS NO INCLUYEN TELA, CORTE NI CONFECCIÓN •

Fuente: Sublimarte elaboración propia

Tabla 15

Categoría	Precio
LIENZO (70 x 85 aprox)	\$35
METRO PAPEL (1.1x1)	\$100
DISEÑO UNIFORME	\$100
DISEÑO LOGO	\$50

PRECIOS DE SUBLIMADO

Sublimarte
Sublimado Textil

Fuente: Sublimarte elaboración propia

Como ya se mencionó los precios presentados en las Listas de Precios fijos, suelen usarse para los clientes locales quienes normalmente tienen pedidos menores a cincuenta piezas. Éstos precios están calculados basados en los costos y agregando un porcentaje de utilidad. Para ofrecer un panorama general de los precios de la industria se realizó una breve investigación de los precios ofertados por varios competidores. Primero se comenzó evaluando a un par de lugares ubicados en la Colonia El Carmen de la ciudad de Puebla; una zona muy famosa por la gran cantidad de locales comerciales de éste rubro que se encuentran en sus calles.

Se contactó a la empresa Publicitarios Brenem ellos ofrecen el servicio únicamente vendiendo la sublimación en tela por metro cuadrado, no por pieza. Para

poder comparar con los precios de Sublimarte se calculó que para obtener una playera completa (frente, espalda y mangas) se requiere de aproximadamente 1.5 metros de papel, dependiendo las tallas. Brenem ofrece el metro cuadrado en \$390. El mismo diseño de playera se ofrece en Sublimarte en \$55 ya planchada y utilizando la tela ya cortada del cliente. Por el otro lado la empresa requiere que se le entregue la tela por metro, en donde el cliente desperdiciaría una cantidad considerable por pieza.

Se contactó también a la empresa Stock. Ellos también ofrecen el servicio de sublimación por metro cuadrado, con ellos se comparó el precio de la impresión de un lienzo. Stock ofrece la impresión de mínimo un metro de tela a \$320 incluyendo la tela. Su lienzo mide 1.50mx1m. La comparación directa con Sublimarte sería de un lienzo de 1.1mx1.4m (por el ancho que permite el plotter). En este caso Sublimarte a vendido estos trabajos en \$50 solo la sublimación y utilizando un tela similar a la que ofrece Stock el precio quedaría en aproximadamente \$120.

Realizando la comparación de precios con éstos competidores se observa que Sublimarte ofrece precios competitivos en cuanto a cantidades pequeñas. La empresa no tiene problema con realizar pedidos desde una pieza a un precio que al cliente le resulte rentable. Las empresas con las que se realizó ésta comparación también son microempresas y ellos no están especializados en el área de sublimado por lo que su repertorio de productos es más amplio.

Para tener una comparación sobre cantidades más elevadas, es decir los precios que se le pueden ofrecer a los clientes externos o mayoristas; se hizo una comparación con una empresa mediana ubicada en el Estado de Jalisco. Dicha empresa está especializada en la fabricación de playera de todo tipo y por lo tanto ofrece los terminados que pueda necesitar el cliente como lo es el bordado, estampado sublimado. Ellos al ser fabricantes si ofrecen la realización de producciones mayores, a continuación se presenta la tabla de precios que la empresa facilitó una vez que se les contactó haciéndose pasar por un cliente.

Tabla 16**Precios de Grupo Dierni**

Lista de precios de Agregados

Grupo Dierni

www.playerasmindy.com

Servicio de Sublimación a partir de 12 pzs								
Tamaño de la impresión en calidad fotografica								
Pzs/Tamaño	Escudo	1/2 Carta	Carta	Doble Carta	Frente	Manga (x1)	Full Print	
12 piezas	\$ 10.00	\$ 12.00	\$ 13.00	\$ 15.00	\$ 30.00	\$ 18.00	\$ 86.00	
50 piezas	\$ 5.00	\$ 7.00	\$ 8.00	\$ 10.00	\$ 20.00	\$ 15.00	\$ 60.00	
200 piezas	\$ 4.50	\$ 6.50	\$ 7.50	\$ 9.50	\$ 15.00	\$ 12.00	\$ 44.00	
500 piezas	\$ 4.00	\$ 6.00	\$ 7.00	\$ 9.00	\$ 12.00	\$ 8.00	\$ 40.00	
1000 piezas	\$ 3.50	\$ 5.50	\$ 6.50	\$ 8.50	\$ 10.00	\$ 7.50	\$ 35.00	

Fuente: (Grupo Dierni, 2016)

Como se puede observar a simple vista, ésta empresa tiene precios mucho más competitivos ya que ellos si se dedican a la sublimación de la playera en particular. Para nuestros clientes locales, Grupo Dierni no podría ser su proveedor de sublimado ya que la empresa maneja precios muy altos en pocas piezas. Es decir, el precio que Sublimarte le maneja a sus clientes locales en pedidos de 12 piezas es incluso menor al que Grupo Dierni ofrece a partir de 50 piezas.

Por otro lado, los precios para los clientes mayoristas ya son muy parecidos, en cantidades grandes Sublimarte no podría competir con los precios de ésta empresa ya que son muy bajos. Siempre queda la opción de verificar específicamente a qué diseños se refieren para poder corroborar los precios. En general los precios que maneja Sublimarte parecen ser competitivos con la industria, se debería trabajar en los precios para los pedidos más grandes para lograr dar un mejor precio a los clientes mayoristas.

Otro aspecto muy importante dentro de las finanzas de la empresa es la forma de pago. Las forma de pago que maneja la empresa Sublimarte consiste en recibir un anticipo de al menos el cincuenta por ciento del total del pedido; y la liquidación del mismo al ser entregado. Ésta forma de pago se utiliza tanto con los clientes

locales como los externos. Sublimarte, al ser una empresa nueva aún no tiene la liquidez para ofrecer crédito a sus clientes. Se considera que en un futuro se podrá ofrecer ésta facilidad, pero será solo para ciertos clientes que cuenten con el soporte necesario para respaldar su deuda.

3.4.9 Recursos Clave

Todas las empresas requieren de ciertos recursos para su funcionamiento, en capítulos anteriores ya se mencionaron algunos de los recursos con los que cuenta Sublimarte. Los más importantes son los activos físicos y el capital humano. Para ser más específicos y se presentará una lista de los principales activos fijos con los que cuenta la empresa:

Tabla 17



Activos Fijos	
Plotter Epson	Anaqueles/Repisas
Computadoras	Sillas de escritorio
Microondas	Refrigerador
Compresor	Escritorio
Impresora	Bancos
Plancha	Mesas

Fuente: esquema de elaboración propia

El siguiente recurso clave y que Sublimarte considera el más importante es el capital humano. En la actualidad de la empresa ya se presentó el organigrama bajo el que trabaja el negocio. El puesto de encargo de taller se ha convertido en un

recurso clave para la empresa. Es por eso que a continuación se presenta la ficha técnica de la descripción de puesto:

Tabla 18


Sublimarte

Descripción del Puesto
Nombre del cargo
Encargado de taller
Subordinación
Cuenta con dos personas a su cargo, un diseñador gráfico y el encargado de terminado.
Supervisión
Su supervisor directo es la dueña de la empresa y administradora general.
Comunicación colaterales
Este puesto tiene relación directa con los clientes locales de la empresa, además debe tener una comunicación muy cercana de forma vertical con la administradora de la empresa y con sus subordinados.
Principales funciones
Recepción de pedidos/ Desarrollo de diseños para pedidos / Impresión en plotter para sublimación / Supervisión de diseñador / Supervisión del área de terminado

Fuente: esquema de elaboración propia


El puesto descrito tiene mucha importancia ya que es quien debe llevar el área de producción de la empresa y la atención a los clientes locales; una vez que se logra contar con alguien que cubra al cien por ciento éste puesto, la dueña de la empresa se ve con más libertad de salir del taller para buscar nuevos clientes externos y así hacer crecer la empresa.

Tabla 19

Descripción del Puesto	
	Nombre del cargo
	Encargado de terminado
	Subordinación
	Durante algunos pedidos tiene dos personas a su cargo para apoyo en el corte.
	Supervisión
	Su supervisor directo es el encargado del taller.
	Comunicación colaterales
	Debe tener comunicación directa con el encargado del taller y en ocasiones con la gente apoyo en corte.
	Principales funciones
	Cortado del papel/ Planchado de la tela/ Supervisión de calidad/ Mantenimiento a maquinaria

Fuente: esquema de elaboración propia

Tabla 20

	Descripción del Puesto
	Nombre del cargo
	Diseñador
	Subordinación
	No tiene a nadie a su cargo
	Supervisión
	Su supervisor directo es el encargado de taller
	Comunicación colaterales
	Debe tener comunicación con el cliente, el encargado de taller y el encargado de terminado
	Principales funciones
Recepción de pedidos/ Desarrollo de diseños para pedidos/ Impresión en plotter para sublimación/ Supervisión de diseñador/ Supervisión del área de terminado	

Fuente: esquema de elaboración propia

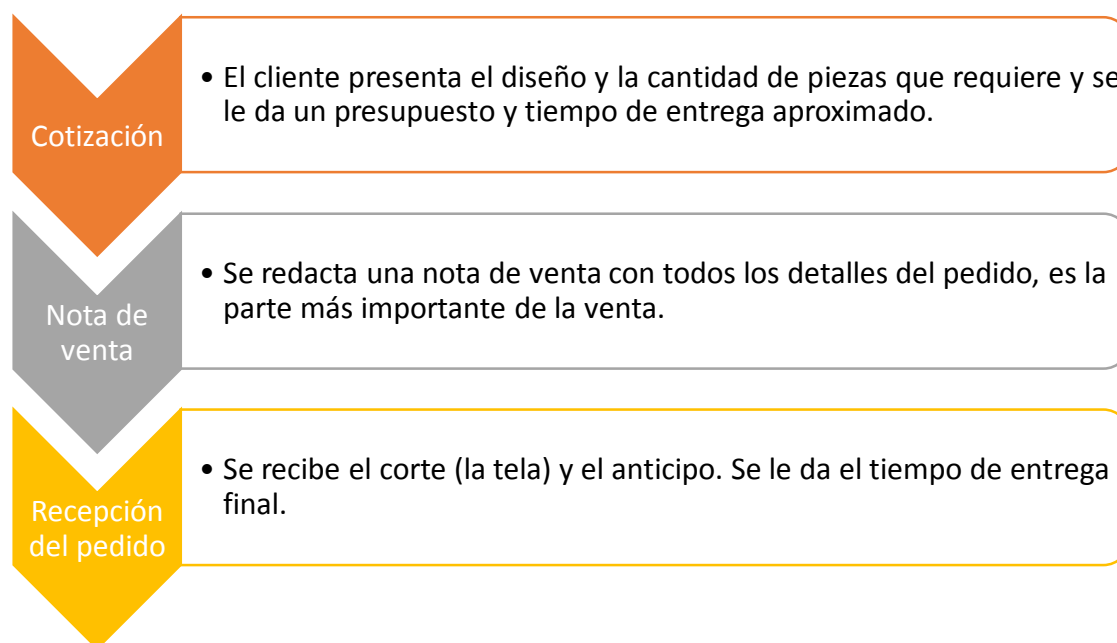
En todas las empresas el capital humano debe ser considerado como uno de los más importantes y Sublimarte no es la excepción; se busca cuidar a las personas que laboren dentro de la empresa y una vez que la relación laboral sea estable crear planes de carrera para ellos. El crecimiento profesional y personal de los colaboradores de Sublimarte es una de las principales prioridades del negocio.

3.4.10 Actividades Clave

Para el modelo de negocio de Sublimarte las actividades clave son la producción y las ventas. Ya se profundizó en la teoría de éstos dos aspectos así que ahora se procederá a presentar los diagramas de ambos procesos para facilitar la comprensión. También se pretende que al realizarlos se logra visualizar las áreas de oportunidad y los pasos más importantes dentro de cada proceso. Se comenzará con el diagrama del proceso de ventas que es en donde se reciben los pedidos para de ahí poder continuar con la producción. En este caso se presentará ambos procesos para las ventas locales ya que son los procesos más estandarizados.

Tabla 21

Proceso de Recepción de Pedidos



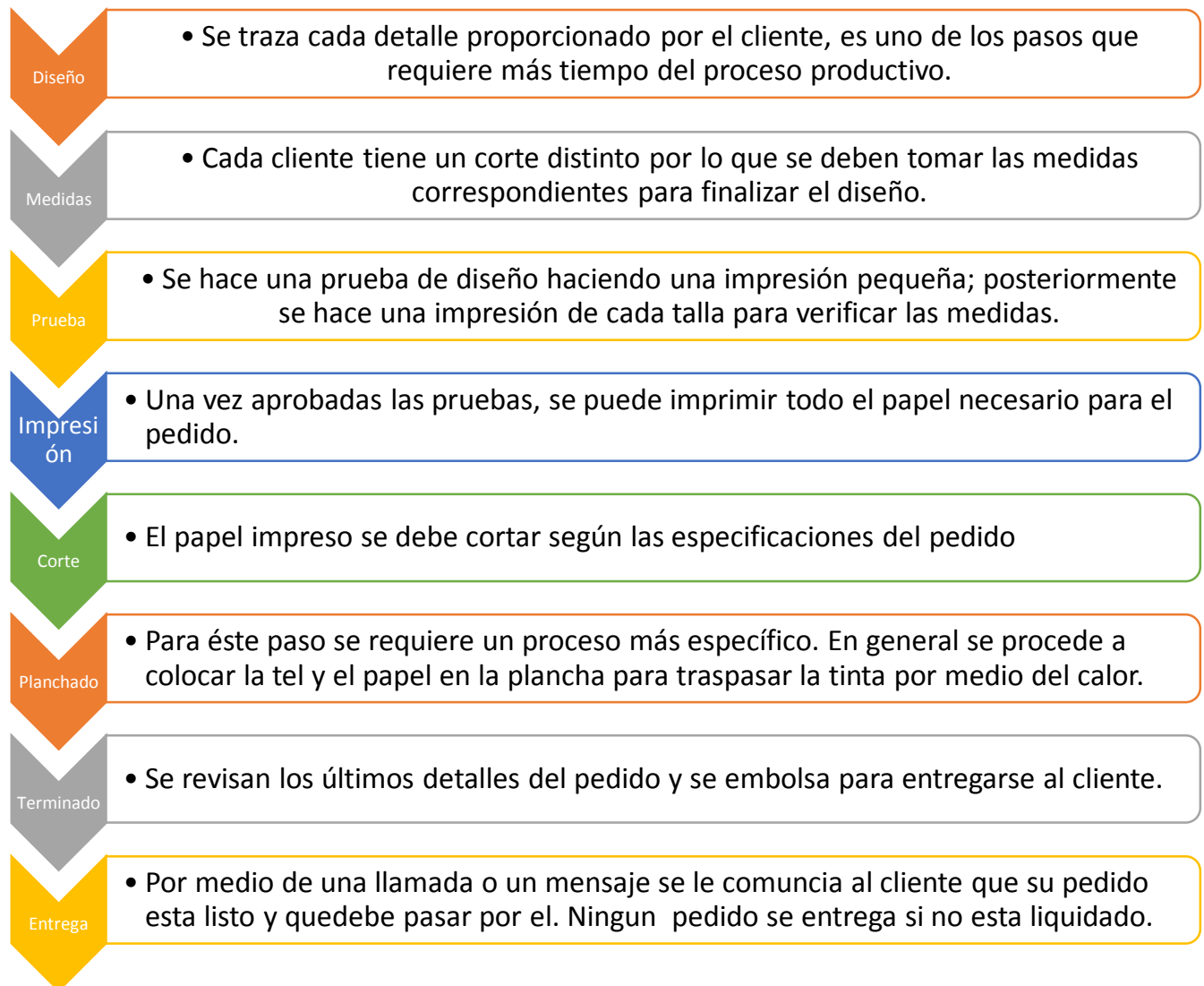
Fuente: esquema de elaboración propia

Una vez que se termina el proceso de venta y ya se tiene todos los detalles del pedido se procede a comenzar la producción. En ambos procesos es muy importante respetar todos los lineamientos ordenados por el cliente ya que es muy fácil omitir algún detalle y caer en algún error. Los procesos implican mucha atención y cuidado,

parecen muy sencillos pero dentro de su ejecución pueden existir pequeños detalles que se deben cuidar. A continuación se presenta el Diagrama de Producción:

Tabla 22

Proceso de Producción



Fuente: esquema de elaboración propia

A grandes rasgos éste el proceso de producción que debe llevar a cabo Sublimarte con cada pedido recibido. Estas son las actividades claves dentro de la empresa, cada una de ellas y las que van dentro de éstas deben ser realizadas con mucho cuidado y atención. Se pone especial atención en la calidad del producto final y en el trato al cliente.

3.4.11 Asociaciones Clave

Las asociaciones son un tema que se toma con mucho cuidado dentro del modelo de negocios de Sublimarte. Por las experiencias pasadas de la dueña del proyecto, se sabe lo delicado de la correcta creación de éstas uniones. Se entiende la importancia de unirse con otras empresas cuando es necesario, pero siempre manteniendo todos los detalles muy claros para evitar malos entendidos y problemas en la producción. Algunas de las asociaciones clave que Sublimarte busca desarrollar son del tipo alianzas estratégicas y relaciones cliente-proveedor.

Para las alianzas estratégicas se establecerán relaciones con empresas relacionadas dentro de la empresa con las que se pueda hacer crecer la cartera de clientes de ambas empresas. En este caso actualmente se tiene un par de alianzas con empresas como Promo Imagen a quien se le da un precio preferencial para que dicha empresa pueda ser más competitiva frente a otros proveedores en su área de interés. Con este cliente se manejan pedidos al mayoreo y se llega a grandes clientes que probablemente por si sola la empresa Sublimarte aún no podría llegar.

Con la empresa Promo Imagen también se cuenta con una alianza que llega a convertirse en un intercambio para poder tener el beneficio del uso de sus proveedores; cuando Sublimarte recibe un pedido que requiere corte y costura le dirige éste pedido a Promo Imagen para que ellos ejecuten el trabajo siempre que Sublimarte sea quien haga el terminado de la prenda.

Por otro lado se cuenta con otra alianza con la empresa Playeras Joshua; ésta empresa se dedica a la producción y venta de playeras al mayoreo y menudeo. Ellos aún no tiene desarrollado la venta de playeras y uniformes deportivos ya que no cuentan con la maquinaria para realizar los terminados como el sublimado; pensando en ampliar su cartera de productos se alía con Sublimarte de quien recibe prioridad en precio y tiempo de entrega para sus pedidos. Además de colocar publicidad de Sublimarte en sus tiendas ellos pueden recibir un porcentaje de las ventas que se hagan por clientes suyos dentro de nuestra empresa.

En el área de proveedores se ha comenzado a desarrollar una beneficiosa relación con Accu Source quien provee de tintas, papel y tanques de mantenimiento que requiere el plotter de impresión. Se espera que con el paso del tiempo se pueda profundizar la relación a manera de que se puede tener cierto crédito con ellos por si se llega a necesitar en algunos pedidos.

3.4.12 Estructura de costos

Los costos dentro del ejercicio de una empresa son de las áreas de mayor cuidado para el administrador, en el caso de Sublimarte al ser una empresa de reciente creación los costos aún resultan elevados y se tiene mucha atención en intentar reducirlos. Los costos fijos son descritos a continuación, para una idea más rápida se hizo un promedio de los costos que ha tenido la empresa en sus meses de operación. Al estar en sus inicios algunos costos todavía no se estabilizan pero se está trabajando en sus ajustes.

Tabla 23

Promedio Costos Fijos mensuales	
Papeleria	\$ 50
Teléfono e internet	\$ 399
Agua	\$ 55
Contador	\$ 744
Diseñador	\$ 5,000
Encargado de planchado	\$ 4,000
Renta	\$ 2,425
Total	\$ 12,673

Fuente: esquema de elaboración propia

Como se comentó existen algunos costos fijos que aún deben revisarse como por ejemplo, el salario del diseñador. Su trabajo es indispensable para la empresa, pero para poder contar con un encargado de taller (que también realiza acciones de diseño) y además una persona únicamente enfocada en el diseño; parece que las ventas deben incrementarse considerablemente. En los siguientes meses se evaluará la viabilidad del puesto y se tomará una decisión. A continuación se desglosan los costos variables que al tener insumos muy caros representan una gran parte de las salidas de la empresa.

Tabla 24



Promedio de Costos variables mensuales	
Papel	\$ 9,701
Luz	\$ 2,425.60
Tinta	\$ 12,577
Papel para planchar	\$ 448
Tanque de mantenimiento	\$ 1,921
Total CV	\$ 27,072

Fuente: esquema de elaboración propia

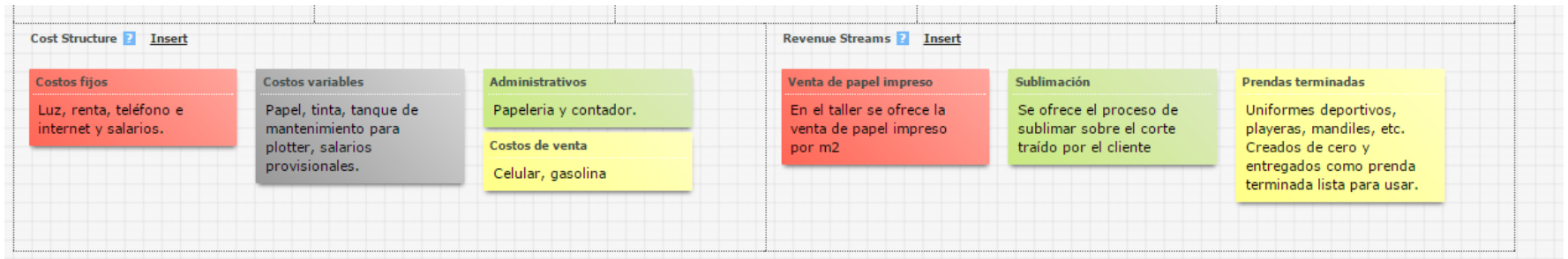
En los costos fijos no se puede hacer una reducción considerable ya que los principales insumos; el papel y la tinta son importados y sus precios son muy caros. Además el uso de buenos insumos es lo que hace que se tenga una buena calidad en el producto final. En el caso de la luz si es un costo que se puede cuidar ya que el uso de la plancha es el que eleva este costo; se planea los días de pedidos para intentar que no todos los días se prenda la plancha al menos que sea algo urgente. En la estructura de costos Sublimarte se centrará en usarlos de la manera más eficiente para lograr reducirlos.

3.5 Modelado en Canvas

El Canvas propuesto por Osterwalder, al cual se hace alusión en ésta investigación se presenta en forma de cuadro o lienzo como su nombre lo dice. En las secciones anteriores se describió cada bloque para su mejor comprensión y análisis, a continuación se presenta el Canvas como es propuesto por el autor.

Tabla 25

Key Partners ? Insert	Key Activities ? Insert	Value Proposition ? Insert	Customer Relationships ? Insert	Customer Segments ? Insert
<p>Maquileros locales Permiten a la empresa ofrecer prendas terminadas</p> <p>Grandes fabricantes Se busca crear alianzas con las que Sublimarte pueda crecer su lista de clientes a la vez que el fabricante (de playera, uniformes, etc) pueda ofrecer un producto del que antes carecia</p>	<p>Diseño Diseñador gráfico con experiencia en textiles que logre la mejor apariencia del producto</p> <p>Planchado Alto control de calidad en el proceso final para lograr una prenda impecable</p> <p>Ventas Personal encargado con capacidad de atención a público y agente de ventas directas</p>	<p>Reducción de riesgos Alta calidad, entregas a tiempo, reducción de merma</p> <p>Accesibilidad Ubicación accesible para maquileros de la región y servicio a oficina en caso de los otros segmentos</p> <p>Comodidad Para clientes mayoristas se les facilita el proceso al contar con servicio de recepción y entrega de material</p> <p>Diseño Sublimarte apoya en la creación de tus diseños</p>	<p>Asistencia personal Acercamiento directo en taller con un representante de la empresa</p> <p>Asistencia personal exclusiva La que dará un agente de ventas directamente en el lugar que disponga el cliente</p>	<p>Maquileros Costureros de uniformes deportivos</p> <p>Maquileros gran escala mayoristas</p> <p>Organizadores de eventos deportivos Carreras, competencias, torneos de fut o basket</p> <p>Empresas/escuelas Empresas que puedan utilizar nuestros productos como material publicitario.</p>
	<p>Key Resources ? Insert</p> <p>Activos Fijos Plotter, Planchas, mesas de corte y computadora</p> <p>Capital Humano Diseñador experimentado y encargado de planchado</p> <p>Económico Capital pre establecido para financiar pedidos</p>		<p>Channels ? Insert</p> <p>Medios electrónicos Correo electrónico, whatsapp, Fb, página de internet, folletos, banners.</p> <p>Taller con atención a público Taller en la zona de maquila de la región con atención directa al cliente</p> <p>Agentes de ventas Se busca ir directo a la oficina o fábrica del cliente mayorista</p>	



Fuente: (Osterwalder & Pigneur, Generación de Modelos de Negocios, 2005)

Fuente: contenido del diagrama elaboración propia

3.6 Probación de hipótesis

Se da la hipótesis por verdadera ya que en base a lo planteado en el modelo de negocios y en lo observado mediante la lista de cotejo; la empresa requería del planteamiento y análisis de sus principales bloques de trabajo. Al realizar el análisis para la creación del Canvas se detectaron muchas áreas de oportunidad que llevan a la empresa a afirmar que la creación de dicho modelo mejorará sus operaciones y resultados. Con el inicio de la implementación del modelo de negocios se comprueba la veracidad de la hipótesis.

3.7 Conclusiones de uso del Modelo de Alexander Osterwalder

Una vez terminada la investigación teórica y la aplicación del modelo en una empresa específica se llegó a conclusiones sobre el uso del modelo diseñado por Osterwalder y sus colaboradores. Ya se sabe que hoy en día es uno de los modelos más utilizados y más de moda entre las escuelas de emprendedurismo; pero en esta investigación se obtuvieron conclusiones propias sobre el modelo y sus herramientas.

Para estas conclusiones, se tomará en cuenta que se está pensando en su utilización para microempresas. Si se analiza esta herramienta como una que puede ser utilizada por microempresas en nuestro país, se debe entender la forma de hacer negocios en México. Sabemos que la planeación previa al arranque de operaciones de una microempresas es prácticamente nula, el análisis de las diferentes áreas de la empresa es reducido a la mera opinión personal del emprendedor. Tomando en cuenta este factor se considera que la forma de plantear el Canvas es muy apropiada para este sector. Uno de los primeros aspectos a resaltar sobre la herramienta es su simplicidad y diseño visual. Los nuevos emprendedores suelen ser temerosos a los largos planes de negocios con índices infinitos por lo que la facilidad que expresa el lienzo les puede resultar llamativa.

La presentación del Canvas, por cuadros y en forma sistemática es una de las principales ventajas de éste modelo. La división por bloques facilita la observación de todas las áreas de involucran al modelo de negocio y con esto se crea una correlación entre ellos. Este orden es el que más llama la atención del lienzo y que inspira a hacerlo ya que se sabe que no quitará mucho tiempo. Por otro lado es ésta misma simplicidad la que es tan criticada por algunos expertos.

La realidad es que lo que se puede plasmar en el lienzo son ideas a grandes rasgos, que guían y hacen reflexionar pero no llevan a concretar. La simplicidad del modelo hace que no se profundice en los bloques y por lo mismo deja a la imaginación muchos aspectos que posteriormente pueden ser indispensables. Es por esto que no se debe perder de vista que el modelado por medio del lienzo debe ser solo una primera aproximación al aterrizaje de la idea de negocio.

La punto que se debe rescatar de esta herramienta es que como ya se había mencionado muchos emprendedores no hacen ninguna planeación ni aterrizaje de sus ideas, con el Canvas se les ofrece una herramienta para que aún sin mucho conocimiento de la creación de una plan de negocios; ellos puedan plasmar su idea de negocio. Aunque la aproximación sea limitada siempre va a ser mejor que un nulo planteamiento.

No se debe olvidar que como se menciona en Definiendo a los modelos de negocios; los modelos de negocios están sujetos a factores externos y por lo tanto deben estar en constante cambio. (Osterwalder & Pigneur, Clarifyng Business Models: Origins, Present, and Future of the concept, 2005) Se puntualizó también que los modelos pueden ser vistos como el enlace conceptual entre la estrategia, la organización y el sistema de negocio. Es importante destacar que los autores mencionan que los modelos de negocios son candidatos a remplazar a la industria como un eje de análisis, por lo que no se debe menospreciar su crecimiento y potencialidad. (Magretta, Why business models matter, 2002)

3.8 Conclusiones

Las conclusiones para esta investigación se basarán en lo observado antes y durante el inicio de la implementación del modelo de negocios para la empresa Sublimarte. Para continuar con el orden presentado, se llegará a conclusiones por bloques según lo plantea el Canvas.

3.8.1 Segmento de Mercado

Cuando se comenzó a observar el desempeño de la empresa Sublimarte, esta llevaba un par de meses en funcionamiento y los primeros clientes a los que atendió fueron a los maquileros de pequeños talleres de la zona. Después de unos meses y con la experiencia previa que se tenía sobre la industria; se logró vender a empresas medianas fabricantes de textiles. Sublimarte sabía que ellos eran sus clientes pero no tenía correctamente identificado el perfil al que pretendía llegar.

Con el uso de Canvas se logró segmentar el mercado y crear un perfil detallado de cada consumidor. Mientras que uno de los grupos: los maquileros de la zona; son los clientes con pedidos más frecuentes, dichos pedidos suelen menores a cincuenta piezas. Se observó que son clientes altamente interesados en la rapidez de la entrega del pedido y son muy sensibles al precio. Por otro se logra acezar a otro segmento de mercado que son: los medianos fabricantes; en este caso los pedidos son espaciados pero considerablemente más grandes. Éste mercado está muy interesado en la calidad del producto y el compromiso de la empresa hacia su trabajo. La ubicación es un factor que favorece a ambos mercados; aunque es especialmente bien recibido por los maquileros de la zona a quienes se les dificulta más la movilidad del material.

La correcta segmentación del mercado ha traído grandes ideas para Sublimarte, entendiendo que cada grupo tiene necesidades y preferencias diferentes.

3.8.2 Propuesta de Valor

Sublimarte comenzó operaciones entendiendo una parte de las necesidades del mercado textil, teniendo experiencia previa en la industria se tenía conocimiento de las áreas valoradas por los consumidores y en base a esto se tomaron algunas decisiones muy importantes desde el nacimiento de la empresa. El negocio entendía que quería ofrecer un producto diferente a lo que ya ofrecían sus competidores; y consideró que la implementación de tecnología sería un buen factor clave para su éxito. Durante la observación y el análisis se pudo concluir que aunque, en efecto, la digitalización de su proceso le otorgaba grandes ventajas sobre sus competidores, existían otros factores arrojados por el Canvas que tenían también un alto valor para diferenciar a la empresa.

Se concluyó que era importante diferenciar la propuesta de valor por segmento de mercado; ya que aunque están dentro de la misma industria sus motivadores de compra no son los mismos. Con el Canvas se lograron detectar propuestas como la Reducción de riesgos, éste es valorado por todos los segmentos de mercado a los que se pretende llegar. Dentro de ésta propuesta se encuentra la búsqueda de la mejor calidad en el producto, la reducción del porcentaje de merma en la producción y la seriedad en el cumplimiento del tiempo de entrega pactado. Con la informalidad observada por parte de otros proveedores de sublimado, estos factores pueden tornarse en una verdadera ventaja competitiva.

Otro aspecto que la empresa subestimó en un inicio, pero que al realizar el Canvas se detectó que fue uno de los más grandes aciertos; es la ubicación. El taller está localizado entre dos estados altamente dedicados a la industria textil, dentro del municipio se encuentra un alto número de pequeños y medianos maquileros. Para los pequeños maquileros la ubicación les permite llegar en poco tiempo y estar en constante contacto con el taller. Aunque la empresa comenzó buscando su diferenciador, ahora es capaz de detectar que puede tener más de

uno y que éstos incluso pueden llegar a ser más valiosos ya que son más difíciles de imitar.

3.8.3 Canales

En cuanto a los canales y enfocándose en la comunicación con el cliente y entre colaboradores, se detecta la necesidad de la incorporación de tecnología en los procesos. Es importante hacer otra distinción entre los segmentos de mercado; pensando en las empresas medianas y grandes, la incorporación de tecnología más que ser posible es un requisito. Por otro lado se observó que Sublimarte tiene un gran segmento que puede tener limitaciones para el uso de la tecnología; incluso se detectó que para los colaboradores suele resultar complicado la utilización de ciertas técnicas. Pero, para mantenerse en la búsqueda de la mejora constante se plantea la incorporación de herramientas tecnológicas gratuitas para la recepción de pedidos y el envío de notas de venta con el fin de evitar el uso de papel.

Por otra parte, se observa que hay una debilidad en los canales de comunicación con los clientes. Con el fin de incrementarlos, se propone el desarrollo de una página web y redes sociales. Con estas herramientas se puede hacer una relación y buscar una fidelidad además de alcanzar a nuevos clientes. Se concluye que aún hay mucho por trabajar e implementar dentro del bloque de los canales para la empresa, es una gran área de oportunidad.

3.8.4 Relación con clientes

La empresa Sublimarte sin darse cuenta, ponía especial atención en la relación con sus clientes. Como ya se mencionó antes, la experiencia previa en la industria ayudó a detectar los problemas en las relaciones clientes-proveedores. Con la ayuda del Canvas se logró plasmar de manera clara aspectos clave para la mejor relación con los clientes; por una parte se subraya el acierto de tener una venta directa y abierta al público con lo que se demuestra seriedad y apertura hacia los clientes.

Se observó como muchos otros proveedores suelen tener sus talleres dentro de casas con lo que crean una barrera hacia algunos consumidores.

Por otra parte, el Canvas sigue detectando la necesidad de dividir ciertos aspectos conforme al segmento de mercado. Por lo que se propone que en un mediano plazo se cuente con un agente de ventas que pueda atender y buscar a ciertos clientes externos que requieran de una atención personalizada y directa en sus plantas u oficinas.

Se detecta que este bloque es muy importante para el negocio; ya que como se había mencionado los clientes dan un alto valor a la seriedad y el compromiso del proveedor con su pedido por lo que se recomienda continuar desarrollando estrategias para el crecimiento y la mejora de estas relaciones.

3.8.5 Fuentes de Ingresos

La fuente de ingreso principal era muy clara para la empresa desde un inicio; el servicio de sublimación digital en diferentes prendas textiles es el principal producto y fuente de ingreso de la empresa. Las ventas son directas, pagadas con un anticipo y liquidadas en la entrega del pedido. Antes de la creación del Canvas; la empresa consideraba que tenía solo una fuente más de ingresos. Esta consistía en la venta de papel impreso por metro cuadrado; durante la creación del modelo de negocios se identificó que no es una fuente importante. Con ella se logró llegar a nuevos clientes y crea un pequeño ingreso para la empresa; pero sin llegar a ser un verdadero valor para ella.

Con la creación de Canvas se identificó la importancia de la venta del diseño, al inicio la empresa no cobraba por dicho servicio. Pero con el análisis y los recursos disponibles se identificó en el diseño otra fuente importante de ingresos, por lo que se ofrece ahora como un complemento al servicio.

3.8.6 Recursos Clave

En las conclusiones principales para los recursos clave de la empresa, se observó cómo Sublimarte comenzó operaciones sin detectar la importancia que tendría el capital humano en sus operaciones. Como en todos los negocios, la parte humana es sumamente importante; pero en el caso de Sublimarte el talento en las distintas áreas de la empresa es trascendental. Se concluyó que la empresa se está enfrentando a muchos problemas para encontrar al personal correcto principalmente por la zona en donde está ubicada; la población del área no suele estar preparada para los puestos a desempeñar (administración de negocios y diseño gráfico). El recurso humano será la principal rama de atención dentro de los recursos de la empresa.

3.8.7 Actividades Clave

Con el modelado del negocio se concluyó que Sublimarte puede dividir sus actividades clave en tres rubros: Ventas, Diseño y Planchado. Fue muy importante identificar las actividades más importantes para la empresa ya que se observó que al inicio, no se tenía claro lo importante que podía ser el diseño para los procesos del negocio; y con esto se vivieron muchos problemas durante los primeros meses de funcionamiento. Ahora se determinó plantearla como una de las principales actividades para con esto crear estrategias que favorezcan los procesos.

Como en todas las empresas, la venta es una de las actividades clave. Lo importante para Sublimarte fue entender que debe identificar sus tipos de ventas y las estrategias que se deben desarrollar en torno a ellas. Por último el proceso de planchado no es menos importante ya que ahí se obtiene el producto final, Sublimarte no había considerado que dicho proceso pudiera resultar tan complejo y con tanta necesidad de capacitación. Las actividades clave se complementan entre sí y cada una tiene su relevancia para el éxito de la empresa.

3.8.9 Asociaciones clave

Antes de crear el modelo de negocios; Sublimarte no tenía considerado que debía de crear lazos para apoyarse en ellos. Durante la elaboración del Canvas se logró identificar que la principal asociación a desarrollar es la que debe existir con los proveedores. La materia prima (papel y tinta) son ofrecidos por varios proveedores locales, ahora se cuenta con un proveedor con quien se ha podido trabajar cómodamente y sin problemas. Sublimarte ahora entiende que esta es una relación importante y a la que no se le debe perder de vista.

También se logró identificar por medio de la observación que se pueden crear asociaciones importantes con fabricantes medianos y grandes de la región con los que se busque el desarrollo de lazos que terminen en un ganar-ganar para ambas partes.

3.8.10 Estructura de costos

La principal conclusión del bloque de estructura de costos fue primeramente la correcta separación de los diferentes costos; se conocía las formas de dividir los costos pero no se tenían correctamente identificados. Una vez que se realizó la estructura fue muy importante observar que; como en otras empresas productoras, los costos variables son los más elevados para Sublimarte. La compra de materia prima es claramente importante; pero en este caso dichos materiales son muy caros en comparación con los otros costos como los fijos y administrativos.

3.9 Propuestas

Una vez que se llegó a conclusiones sobre cada bloque; se procederá a presentar las propuestas que apoyarán el desarrollo de la empresa. De igual manera se presentarán por bloques según se presentaron en el Canvas. Las modificaciones al negocio se comenzaron a realizar a partir del mes de Enero; por lo que hasta la presente fecha solo se ha podido implementar algunas de las propuestas de

ciertos bloques no de todos. En la tabla a continuación se presentan los resultados que soportan la hipótesis para los bloques ya trabajados.

Tabla 26

Instrumento de medición: Lista de Cotejo						
Segmento de mercado	Excelente	Regular	No implementado	Propuesta	Observaciones	Resultados
	División del mercado por grupos según necesidades		✓			
Implementación de distintos métodos de atención según segmento			✓	División del personal para lograr su especialización con el trato hacia los principales segmentos de mercado. Ej. Encargado de clientes corporativos y Encargado de clientes minoristas		
Propuesta de Valor	Excelente	Regular	No implementado	Propuesta	Observaciones	Resultados
Detección de la propuesta de valor		✓		Creación de cuadro con las propuestas de valor de la empresa y cómo explotarla	Ya se logró identificar las propuestas de valor con el canvas, se deberá seguir trabajando en las estrategias para cada propuesta	Tiempo de entrega de 4 a 3 días hábiles
Calificación del valor de cada propuesta de valor según el segmento de mercado			✓	Cotejo del valor que le da cada segmento a las diferentes propuestas de valor; con el fin de adecuarlas a cada cliente	Se recomienda la observación por segmento para ofrecer un mayor valor según sus necesidades	
Canales	Excelente	Regular	No implementado	Propuesta	Observaciones	Resultados
Efectividad de los canales de distribución	✓			Busqueda de estrategias para lograr la máxima explotación de los canales de distribución	Se observó que la ubicación es uno de los factores más acertados de la empresa.	Mejora en comunicación interna y externa por uso de Notas de Venta en Google Drive
Incorporación de tecnología			✓	Creación de Notas de Venta utilizando Google Drive con el fin de optimizar tiempo en labores administrativas y mejorar el control de los pedidos	Se observó una carencia de sistemas tecnológicos en cuanto a recepción de pedidos y comunicación con clientes.	
Canales de comunicación		✓		Se propone la creación de una página de Internet con la que se logre tener un nuevo canal de comunicación con clientes actuales y potenciales.	El principal canal actual de comunicación con clientes es por medio de correo electrónico y whatsapp.	
Relación con clientes	Excelente	Regular	No implementado	Propuesta	Observaciones	Resultados
Fidelización del cliente			✓	Creación de un programa de fidelización por compra, dándole beneficios al cliente frecuente	Se comenzó a crear una tarjeta de lealtad con la que después de un número de pedidos se le regalan beneficios al cliente para sus siguientes pedidos	Por implementar
Servicio Post venta			✓	Implementación de alguna herramienta con la que se logre obtener una retroalimentación del cliente directamente a la administración de la empresa		
Fuentes de ingresos	Excelente	Regular	No implementado	Propuesta	Observaciones	Resultados
División de fuentes de ingreso		✓		Análisis de cuáles son las diferentes formas en las que la empresa recibe dinero y genera utilidades	Sublimarte considera que solo puede recibir ingresos por la venta de su servicio pero dentro de la misma producción pueden crear fuentes de ingresos en otras áreas como en el diseño por ejemplo.	Incremento en promedio de ventas mensual de \$20,682 a \$65,344
Creación de estrategias para el incremento de ventas por fuente de ingreso			✓	Una vez detectadas las diferentes fuentes, se deben de crear estrategias para el incremento de ellas.	Basado en los recursos y capacidades de la empresa, hay muchas estrategias de venta por desarrollar.	

Recursos clave				Propuesta	Observaciones	Resultados
Excelente	Regular	No implementado				
Sistema de mantenimiento a maquinaria			✓	Creación de una tabla de seguimiento y un manual de procedimientos para el mantenimiento a los recursos materiales	Al carecer de un seguimiento del cuidado de las máquinas se incurre en gastos innecesarios, con las tablas y manuales mencionados se busca eliminar contra tiempos	Reducción del tiempo de capacitación inicial de 25 a 20 días / Mejora en tiempos de diseño
Reclutamiento de personal		✓		Análisis de los métodos de reclutamiento de personal, considerando la contratación de un outsourcing para dicho proceso	Actualmente se recluta utilizando la herramienta de Computrabajo, con ella se ha logrado contratar personal pero éste no llega a tener permanencia en la empresa	
Desarrollo de Capital Humano			✓	Implementación de un programa de desarrollo del personal dentro de la empresa, que incluya capacitaciones, bonos de productividad y otras herramientas que motiven al personal	La rotación de personal es alta por lo que se considera que se debe poner especial atención en éste aspecto	
Actividades clave				Propuesta	Observaciones	Resultados
Excelente	Regular	No implementado				
Detección de actividades clave		✓		Análisis de las principales actividades de la empresa para lograr detectar las áreas clave en donde se deba poner especial atención	Se observa que la venta y producción son las principales actividades y cuenta con muchas áreas de oportunidad	Por implementar
Eficiencia en el desempeño de las actividades clave		✓		Creación de tablas de "Tiempos y Movimientos" en proceso de diseño, cortado y planchado con el fin de detectar los cuello de botella	Se observan tiempos muertos en el proceso productivo y falta de automatización de algunas actividades	
Asociaciones clave				Propuesta	Observaciones	Resultados
Excelente	Regular	No implementado				
Relación con proveedores	✓			Creación de un plan de desarrollo de proveedores con el que se cree una mayor cercanía que concluya en beneficios como créditos para la empresa	Actualmente se cuenta con una relación constructiva y cercana con el principal proveedor de insumos	Por implementar
Asociaciones empresariales			✓	Detección de empresas de la región con las que potencialmente se pueda crear alianzas comerciales		
Estructura de costos				Propuesta	Observaciones	Resultados
Excelente	Regular	No implementado				
Detección de los principales costos		✓		Análisis de opción de compra por mayoreo de materias primas e Identificación de métodos de reducción en la utilización de recursos	El mayor gasto se hace en materias primas (papel y tintas)	Por implementar
Eficiencia en costos fijos		✓		Creación de Cronología en Procesos de Producción para reducir costos fijos	Dentro de los costos fijos, la luz es el más grande de ellos después de los salarios	

Fuente: esquema de elaboración propia

3.9.1 Segmento de Mercado

Para el segmento de mercado se propone la creación de estrategias de acuerdo a cada segmento. Con el desarrollo del Canvas ya se logró segmentar el mercado; ahora que se tienen claros los grupos se propone que todas las acciones a tomar en el futuro se dividan según las necesidades de cada grupo. Se comenzó con una lista de estrategias por segmento.

Por otra parte; la atención a los clientes es muy importante, y tomando en cuenta que Sublimarte cuenta con segmentos con grandes diferencias entre ellos se creo un plan de capacitación para los colaboradores de la empresa con el fin de que se encuentren correctamente capacitados para tratar con todo tipo de clientes. En un mediano plazo se propone la división del personal para lograr la especialización de los colaboradores hacia el trato y las necesidades del segmento que les corresponda atender.

Desde que se comenzaron a llevar a cabo estas propuestas junto con las mejoras en otros bloques del modelo de negocio. Se observa el incremento de pedidos por parte de clientes locales. Creció considerablemente la cartera de clientes, mientras que a finales de diciembre se contaba con aproximadamente 15 clientes locales; para finales del mes de julio se cuenta con más de 25 clientes locales. Además del número de clientes, se observa en el total de ventas dividido por segmento, como incremento el porcentaje de ventas al mostrador. Mientras que en los primeros meses de trabajo el porcentaje del total de ventas al mostrador era de un 38% del total de las ventas; hoy en día alcanza el 67%. Hasta ahora los esfuerzos realizados se han concentrado en ese segmento de mercado, se espera que en los siguientes meses se pueda comenzar a implementar algunas de las propuestas para el segmento de ventas externas.

3.9.2 Propuesta de Valor

Para las propuestas de valor, fue muy importante lograr identificarlas por medio del modelado ahora lo que se propone es la creación de un cuadro con las diferentes propuestas de valor y las estrategias que se pueden desarrollar en torno a cada una. Para lograr llevarlas a su máximo potencial aún hay mucho por trabajar por lo que se puede crear un plan de actividades para mantenerse en una mejora constante.

Como se ha mencionado la división del mercado puede resultar importante para el desarrollo de la empresa, por lo que se propone la elaboración de un verificador con el que se analice y pondere la importancia o el valor que le da cada segmento a cada propuesta de valor. Con esto se cree que se logrará destacar dichas ventajas para el segmento correcto lo que evitará esfuerzos desperdiciados.

En este bloque se comenzó trabajando sobre algunas de las propuestas y valorando que el tiempo de entrega es una de las más importantes para el cliente; se implementaron primero estrategias en ésta área. Para mejorar el tiempo de entrega se hizo un análisis de tiempos por proceso para con esto poder detectar las áreas en las que se podría mejorar. A continuación se desglosa el tiempo de producción por actividad.

Tabla 27

Tabla de tiempos de producción		
Actividad	Tiempo	Responsable
Diseño	3 horas	Diseñador
Toma de medidas	2 horas	Diseñador
Ajuste a medidas	3 horas	Diseñador
Pruebas	.5 hora	Diseñador
Impresión	3.9 horas	Diseñador
Corte	2 horas	Encargado de planchado
Planchado	2 horas	Encargado de planchado
Tiempo calculado para un pedido de 50 playeras manga corta		

Fuente: Elaboración propia

Después del realizar el análisis se comenzaron a realizar varias pruebas con las que se logró reducir el tiempo de producción y por lo tanto el tiempo de entrega. Cabe destacar que el tiempo que se da de entrega a los clientes tiene al menos un día o un día y medio de respaldo por cualquier emergencia. Antes de implementar los siguientes cambios el tiempo de entrega para éste pedido era de 4 días hábiles.

Los cambios realizados comenzaron por equilibrar las actividades entre los empleados, para esto se capacitó al encargado de planchado para que el realizará la toma de medidas y colaborara en la realización de las pruebas. Esto liberó tiempo al diseñador. Otro cambio se realizó en el área de diseño en donde se creó una base de logotipos y marcas con lo que se disminuye el tiempo ocupado en cada diseño. Por último se ha comenzado a utilizar una nota de venta computarizada y estandarizada con la que se tiene por escrito todos los detalles del pedido de cada cliente; así se reduce el tiempo en modificaciones y cambio por errores. Actualmente el tiempo de entrega para este mismo pedido es de 3 días hábiles.

3.9.3 Canales

Considerando los canales actuales de distribución se propone la máxima explotación de la ubicación del taller, que ya se mencionó es uno de los grandes aciertos de la empresa. Se propone el análisis y la búsqueda de estrategias para sacar el mayor provecho del actual canal de distribución. Se propone la planeación a un mediano plazo de un sistema de entregas a domicilio para facilitar los procesos a los clientes y la creación de una nueva propuesta de valor.

Un área muy importante para la empresa y en donde se puede tener muchas áreas de oportunidad es en los canales de comunicación. En este bloque se proponen dos cosas muy importantes, comenzando con la incorporación de la tecnología a los procesos de recepción de pedidos. Con esto se propone hacer que el cliente este más involucrado en los procesos de producción.

3.9.4 Relación con clientes

Las propuestas para el bloque de relación con clientes se centran en mejorar los lazos y la calidad de la relación. Se comienza proponiendo un programa de fidelización; con el que se ofrezcan beneficios que hagan que el cliente actual nos siga encogiéndose para sus siguientes compras. De inicio se propone la creación de una tarjeta donde se marquen sus pedidos y en la acumulación de una cantidad determinada de trabajos se les puede dar beneficios como la creación de diseños gratuitos o incluso un pase para la realización de un pedido urgente.

Por otra parte se recomienda hacer énfasis en el servicio post venta; ya que se observa que la empresa va incrementando sus pedidos y su cartera de clientes crece exponencialmente, se debe tener más cuidado de los nuevos y antiguos clientes. Se propone el desarrollo de alguna herramienta de acuerdo a los recursos de la empresa, con la que se logre tener un control del servicio. Por ejemplo se podría pedir a los clientes contestar una breve encuesta en línea que podría ser anónima si así lo desea. Se propone usar una Tablet en el taller con la que ellos puedan contestar la encuesta ahí mismo con el afán de facilitarles la experiencia y tomando en cuenta que algunos de ellos pueden no tener un fácil acceso a internet.

Con estas propuestas para la relación con clientes se considera que se puede comenzar a forjar un camino para la implementación de otras estrategias en un mediano plazo.

3.9.5 Fuente de ingresos

Se pudo observar que la empresa Sublimarte carecía de una visión sobre cuáles eran sus fuentes de ingresos. Se tenía la idea general de que procedían de la venta de sus servicios; pero no se tiene especificado ni analizado otras vertientes que aunque sean pequeñas pueden ser importantes. Con esto en mente se recomienda la creación de una división clara de las fuentes de ingresos de la empresa, creando grandes categorías y sub dividiéndolas. Se considera que de

esta manera se logrará descubrir fuentes no explotadas como por ejemplo la venta del diseño gráfico de las prendas. Una vez que se tengan identificadas será más fácil hacer crecer las fuentes en el mediano plazo.

En el mismo orden de ideas; tomando como referencia la división de las fuentes de ingresos se propone la creación de estrategias para el incremento de las ventas. Con la claridad a la que se llegará una vez que se tenga dividido el mercado por segmentos y las fuentes de ingresos; se podrá desarrollar e implementar estrategias que hagan que incrementen las ventas actuales. No se debe olvidar que hasta ahora la empresa ha ido en crecimiento; pero es solo su primer año de trabajo por lo que aún tiene que luchar para mantenerse en el mercado. A continuación se presenta las ventas totales por segmento desde Agosto del 2015 hasta Julio del 2016:

Tabla 29

	VENTAS POR SEGMENTO					
	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero
Ventas mostrador	\$ 9,815	\$ 20,741	\$ 25,674	\$ 35,850	\$ 11,331	\$ 33,600
Ventas externas	\$ 78,000	\$ 24,600	\$ -	\$ 63,370	\$ 4,250	\$ -
Ventas Totales	\$ 87,815	\$ 45,341	\$ 25,674	\$ 99,220	\$ 15,581	\$ 33,600
	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Ventas mostrador	\$ 47,150	\$ 65,612	\$ 70,491	\$ 51,499	\$ 87,214	\$ 101,841
Ventas externas	\$ -	\$ 3,249	\$ 13,603	\$ 18,122	\$ 24,528	\$ 40,711
Ventas Totales	\$ 47,150	\$ 68,861	\$ 84,094	\$ 69,621	\$ 111,742	\$ 142,552

Fuente: esquema de elaboración propia

Se aprecia como en los primeros meses de Agosto a Diciembre el promedio de ventas mensuales al mostrador era de \$20,682; mientras que de Enero a Julio se cuenta con un promedio de \$65,344. Con esto se puede observar un gran crecimiento desde el mes de Enero cuando se comenzaron a implementar las propuestas del modelo de negocio.

3.9.6 Recursos clave

Con la creación del Canvas se logró visualizar los recursos clave de la empresa; ahora se tienen varias propuestas de acuerdo a cada recurso. Una propuesta para los recursos materiales es la creación de un plan de mantenimiento para las maquinarias. Hasta ahora la empresa ha ido solucionando los inconvenientes y percances propios de una empresa manufacturera; pero sería muy provechoso la creación de un plan en el que se tengan fechas claras para el mantenimiento de la maquinaria, manuales de procedimientos para que los colaboradores sepan qué hacer ante ciertas situaciones y otros recursos que puedan mejorar el uso de las máquinas y evitar daños futuros que pueden repercutir en grandes gastos.

Otro de los recursos y por mucho el más importante de la empresa es el recurso humano; en esta área se propone hacer un análisis detallado de las formas en las que se ha reclutado hasta ahora. Esto con el fin de detectar si los problemas con el personal vienen desde su reclutamiento. Observando las operaciones de la empresa se podría llegar a recomendar el uso de un outsourcing para el reclutamiento y contratación de ciertos colaboradores.

Continuando con el recurso humano; se propone el desarrollo de programas para el Capital Humano. Se busca que se cree un plan con el que se logre hacer crecer el potencial y conocimiento de los colaboradores. Se propone crear herramientas con las que se detecte la productividad de los empleados para con esto poder otorgar bonos en base a su desempeño. También se propone la creación de un plan de capacitaciones y crecimiento del personal, se puede incluir asistencia a exposiciones y cursos.

Hasta el momento se ha iniciado con los cambios en el plan de capacitación inicial con el que se ha logrado reducir el tiempo de 25 a 20 días hábiles. Por otra parte una de las propuestas que ha rendido más frutos ha sido la implementación de un programa de recompensas por productividad; al encargado de diseño se le otorga un 2% de los pedidos ejecutados. Esto ha demostrado motivar al personal

a mejorar su tiempo de diseño y por lo tanto el tiempo de entrega ya mencionado anteriormente.

3.9.7 Actividades Clave

De la misma manera que en otros aspectos de la empresa; Sublimarte no tiene correctamente identificadas sus actividades clave por lo que se propone la detección de las mismas. Para esto se puede desarrollar un Manual de Procedimientos que ayudará a identificar las actividades más importantes dentro de la cadena productiva. Basados en la observación se detecta que las ventas y la producción son las actividades más importantes; en ellas se deben centrar los esfuerzos.

Dentro de las propuestas para las actividades clave se recomienda la creación de cuadros con Tiempos y Movimientos para cada área de la producción. Con esto se busca mejorar el desempeño en las mismas y detectar los cuellos de botella.

3.9.8 Asociaciones Clave

Dentro de las asociaciones clave se detectó la importancia de los proveedores; por lo que se recomienda la creación de un plan de desarrollo a proveedores. Con éste se logrará tener un control de los distintos proveedores, sus capacidades, y el nivel de compra que se tiene con cada uno. Se pretende lograr desarrollar una relación cercana con los proveedores que pueda terminar en la obtención de créditos y una relación más cercana de ganar-ganar.

Otra propuesta dentro del bloque de asociaciones consta en incrementar la red de negocios de la empresa, para esto se considera que se deben desarrollar alianzas con empresas complementarias de la región. Se puede iniciar con la creación de una lista de probables empresas para continuar con el primer acercamiento. Se debe buscar tener una presencia fuerte en la industria que pueda desembocar en relaciones comerciales beneficiosas.

3.9.9 Estructura de costos

Dentro de la estructura de costos se observó que falta una organización en la que se detecten los principales costos y su afectación en el negocio. Por ejemplo, la compra de materia prima es un costo variable y representa el gasto más fuerte de la empresa. Una vez que se identificó se puede buscar la forma de reducir los precios con la compra al mayoreo de algunos de éstos insumos.

Otro costo importante para el empresa son los costos fijos; se propone que aunado a las tablas de Tiempos y Movimientos se desarrolle una Cronología de los procesos para eficientar el uso de las máquinas. Con esto se puede lograr reducir el consumos de energía eléctrica e incluso mejorar el desempeño de los colaboradores para que sean lo más eficientes posibles y no caer en la contratación de personal no necesario.

Bibliografía

- Arriagada, R. (2002). *Disño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica*. Santiago: Naciones Unidas.
- Banco de México. (Abril de 2015). *Banxico*. Obtenido de www.banxico.org.mx/.../%7BB0D52028-C9F4-9410-0DA9-AA76BD94
- BANCOMEXT. (2014). *Indice de Competitividad Exportadora*. Puebla.
- Bazant, J. (1964). *Evolución de la indsutria textil poblana (1544-1845)*. México, D.F.: El Colegio de México.
- Boland, L. (2007). *Funciones de la Administración*. Bahía Blanca: Red de Editoriales Universitarias Nacionales.
- C., M. R. (2002). *Manual de Investigación y Redacción Científica*. Lima: Book Xx press.
- Cámara de la Industria Textil . (2013). *Cámara de la Industria Textil en Puebla y Tlaxcala*. Obtenido de <http://citex-mexico.blogspot.mx/p/germany-2013.html>
- Christensen, L. B. (2006). *Research Methods, Design, and Analysis*. Pearson.
- Demil, B., & Lecocq, X. (2009). Evolución de modelos de negocios: hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica. *Universia Business Review*.
- Economía, S. d. (s.f.). *Secretaría de Economía*. Obtenido de <http://www.economia.gob.mx/eventos-noticias/sala-de-prensa/comunicados/6616-las-pymes-generan-siete-de-cada-10-empleos-formales-en-el-pais>
- El Corredor Industrial Puebla-Tlaxcala: Laboratorio para la producción de la Maquila en México*. (s.f.).

- Europea, C. (2006). *La nueva definición de PyMe*. Comunidades Europeas.
- Europea, C. (2014). *Unión Europea*. Bruselas: Unión Europea.
- Gareth Jones, J. G. (2003). *Administración Contemporánea*. McGraw Hill.
- González, A. C. (2014). *Proceso Administrativo*. México, D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Gonzalez, M. A. (2005). *Los problemas de gestión y las problemáticas de las Pymes*. Monterrey: UANL.
- González, V. L. (Marzo de 2014). Exintex 2014. *Textiles Panamericanos*, págs. 14-17.
- Grover, A., & Suominen, K. (2014). *2014 Summary – State of SME Finance in the United States*. Los Angeles: Trade Up.
- Grupo Diermi. (01 de Enero de 2016). *Playeras Mindy*. Recuperado el 16 de 06 de 2016, de www.grupodiermi.com
- gsgsgds. (2010). *sdgsdg*.
- Gulick, L. (1937). *Papers on the science of administration*. Nueva York: Columbia University.
- Guppta, K. (2015). At SAP, Design Thinking & The Business Model Canvas Go Hand-In-Hand. *Strategyzer*.
- Guppta, K. (2015). At Zoo Labs, The Business Model Canvas Is Helping To Redefine The Music Industry. *Strategyzer*.
- Herrera, C. C. (Junio de 2011). *Pymes mexicanas, incubadoras de desarrollo y crecimiento económico del México actual*. San Luis Potosi, México.
- Hitpass, B. (2012). *BPM:Business Process Management Fundamentos y conceptos de implementación*. Chile: BPM Center.

- INADEM. (2013). *Instituto Nacional del Emprendedor*. Obtenido de <https://www.inadem.gob.mx/index.php/conoce-inadem>
- INEGI Encuesta Mensual de la Industria Manufacturera. (2016). *INEGI*. Tlaxcala: INEGI.
- INEGI Encuesta Mensual de la Industria Manufacturera. (2016). *Ocupación*. Puebla: INEGI.
- Ita, M. E. (2005). Condiciones de trabajo en la industria del vestido en Puebla 1996-2002. *Revista de la Facultad de Economía*.
- Jay Heizer, B. R. (s.f.). *Principios de administración de operaciones*. Pearson.
- Kelly, J. F. (13 de Marzo de 2015). *Forbes*. Obtenido de <http://www.forbes.com.mx/mexico-necesita-menos-pymes/>
- Koontz, H. (1998). *Administración: una perspectiva global*. México: McGraw Hill.
- Kuri, C. M. (14 de Octubre de 2009). ¿Qué les duele a las Pymes? *CNN Expansión*.
- Linder, J., & Cantrell, S. (2000). Changing business models: Surveying the landscape. *Institute for Strategic Change*.
- López, R. F. (1 de Julio de 2015). La Constancia de Don Estevan de Antuñano. *El Sol de Puebla*.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*.
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business School Publishing Corporation*.
- McDaniel, J. (2000). Sublimation: Equipment Needed. *P&I News*.
- Notimex . (2006). *Se abren oportunidades para la industria textil en Puebla y el País*. México, D.F.: Notimex.

- Ortega, R. R. (2003). Tlaxcala, ¿un distrito industrial? *Sociológica*, 131-163.
- Osterwalder, A. (2005). *Clarifyng*.
- Osterwalder, A. (2005). Claryfing business.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2005). *Clarifyng Business Models: Origins, Present, and Future of the concept*.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2005). *Generación de Modelos de Negocios*.
- Peters, E. D. (2009). *Pequeña y mediana empresa en México: condiciones, relevancia en la economía y retos de política*. Ciudad de México: UNAM.
- Ponce, A. R. (2004). *Administración Moderna*. México: Limusa.
- R. Edward Freeman, D. R. (1996). *Administración*. México: Pearson Prentice Hall.
- RAE. (2014). *Diccionario de la lengua española*. Madrid: Real Academia Española.
- Ramírez, A. C. (s.f.). *Principios de Administración*. Universidad Autónoma de San Luis.
- Rappa, M. (2001). Managing the digital enterprise- Business model on the web. *North Carolina State University*,
<http://digitalenterprise.org/models/models.html>.
- Rivera, R. V. (1982). *Comportamiento Organizacional*. Honduras: Editorial Universitaria.
- Sampieri, R. H. (2010). *Metodología de la Investigación*. México, D.F.: McGraw Hill.
- SBA. (s.f.). *SBA*. Obtenido de <https://es.sba.gov/acerca-de-la-sba/lo-que-hacemos/mision>

- Secretaria de Hacienda y Crédito Público. (19 de Julio de 2013). *Secretaria de Hacienda y Crédito Público*. Obtenido de <http://www.condusef.gob.mx/index.php/empresario-pyme-como-usuarios-de-servicios-financieros/542-ide-que-tamano-es-una-pyme>
- Slywotsky. (1995). Value Migration. *Harvard Business Review Press*.
- Small Business and Entrepreneurship Council. (2010). *SBE Council*. Obtenido de <http://www.sbecouncil.org/about-us/facts-and-data/>
- Stephen Robbins, D. A. (1996). *Fundamentos de la Administración, conceptos y aplicaciones*. México: Prentice Hall.
- Tamez, A. G. (1 de Mayo de 2015). *El Financiero*. Obtenido de <http://www.elfinanciero.com.mx/opinion/el-ano-2015-debe-ser-el-ano-de-las-pymes.html>
- Universidad Nacional de Colombia. (s.f.). Fundamentos de Administración. *Administración y Ciencias económicas*, http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%201/cap1_j.htm.
- Winter, S. G., & Szulanski, G. (2001). Replication as Strategy. *The Wharton School*.
- Zwilling, M. (19 de Diciembre de 2011). *Forbes*. Obtenido de <http://www.forbes.com/sites/martinzwilling/2011/12/19/early-stage-startups-need-friends-family-and-fools/>

Anexos

Anexo 1



THE MAGIC TOUCH MEXICO, SA DE CV
NAUCALPAN GENERAL
CALLE CUATRO # 1 Int. Local D Col. ALCE BLANCO
NAUCALPAN, EDO MEX; CP: 53370
TEL: (55) 1253-9060
www.mtm.com.mx

Cotización

Num : 33450

Fecha :

JUNIO 24, 2015

Página: 1

ROURA MONTEJANO ANA LAURA

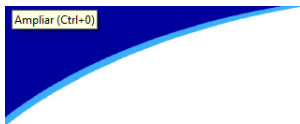
Tels : (01222) 2853-146

AT'N. SRITA ANA L ROURA M

A continuación pongo a su consideración la siguiente cotización:

Cant.	Ud.	Descripción	Atrib.	P. Unitario	Importe	Mon
1	PZ	TRANSFER SUBLIMACION SP 100M	1.118	948.27	948.27	M.N.
1	PZ	TRANSFER SUBLIMACION FINI PAPER 120M	1.118	1,185.34	1,185.34	M.N.
1	PZ	TRANSFER EPSON DS PRODUCCION 44"x500"		1,870.00	1,870.00	M.N.
1	LITR O	TINTA SUBLIMACION ULTRACHOME DS EPSON Tinta sublimación EPSON para plters SURECOLOR serie F	NEGRO	1,741.38	1,741.38	M.N.
1	LITR O	TINTA SUBLIMACION ULTRACHOME DS EPSON Tinta sublimación EPSON para plters SURECOLOR serie F	CYAN	1,741.38	1,741.38	M.N.
1	LITR O	TINTA SUBLIMACION ULTRACHOME DS EPSON Tinta sublimación EPSON para plters SURECOLOR serie F	MAGENT	1,741.38	1,741.38	M.N.
1	LITR O	TINTA SUBLIMACION ULTRACHOME DS EPSON Tinta sublimación EPSON para plters SURECOLOR serie F	AMARIL	1,741.38	1,741.38	M.N.
1	PZ	TRANSFER EPSON SUBLIMACION ADHESIVO 350"	44"	2,178.00	2,178.00	M.N.

Anexo 2



Naucalpan de Juárez a 18 de Mayo de 2015.

Srita. Ana Roura
ana.roura.m@gmail.com
Tel. 01 222 285 3146

Por medio de la presente, me permito poner a su amable consideración la siguiente cotización con Promoción de Expo Grafica 2015:

1	PLOTTER EPSON SURECOLOR F6070 DE 1.12MT	\$124,300 + IVA Promoción Expo Grafica**
1	CALANDRA EOT1700 CON CILINDRO DE ACEITE Y MESA DE 1.70MT	\$165,000.00 + IVA
1	PLOTTER DE CORTE GRAPHTEC CE6000-60 DE 24" (60CM)	\$22,400.00 IVA Incluido Promoción Expo Grafica

**** PROMOCIÓN: Llévate Gratis un Plotter Cameo + una plancha Maxx 11" x 15"**
10 Rollos de papel transfer S045520 DS Transfer Producción de 42.5"
Además recibe una etiquetadora LW600p sin costos alguno

Anexo 3



Guadalajara Jalisco a 19 de junio de 2015

PROMO IMAGEN

Av. 42 oriente # 1402 int. 26
Col. San Antonio Arboleda
San Pedro Cholula, Puebla
Tel. 222 2853146
Cel. 222 4295533

At' n Ana Roura Montejano

Es un gusto saludarlo y agradezco la solicitud de cotización, después de nuestras pláticas telefónicas le propongo lo siguiente:

PLANCHA AUTOMÁTICA DOBLE CAMA 100X120 CM	\$ 99,000.00
"DISEÑADA PARA UN SOLO OPERADOR"	
Sistema de presión Neumático 8kg/cm	
Cambio de planchas motorizado	
Transfer, sublimación, laminación, aplicaciones	
Temperatura hasta 225°C	
Tamaño de empaque 194*177*167cm, Peso 1100kg	

